

Autor(es): Manuel Santos Redondo

Título: Robert Owen, pionero del management

Resumen: Robert Owen es estudiado hoy como por los historiadores del socialismo bajo la etiqueta de "socialista utópico". Esto hace que identifiquemos las fábricas de New Lannark con los experimentos que llevó a cabo en su intento de establecer una nueva sociedad basada en el ideal cooperativo, como New Harmony. En este trabajo se defiende que se trata de dos experiencias muy diferentes. New Harmony fue un fracaso cuya explicación interesa a los historiadores del socialismo. En cambio, New Lannark fue un hito en la organización racional del trabajo, precisamente por su éxito también desde el punto de vista empresarial, y no solo filantrópico. La organización del trabajo puesta en práctica por Owen debido a su experiencia empresarial, merece un estudio desde el punto de vista de la historia empresarial, y la biografía de Owen hasta 1812 es la de un empresario destacado de la Revolución Industrial.

ABSTRACT

Historians of socialism use to present Robert Owen under the label "utopian socialist". For this reason, we tend to identify the New Lannark cotton mills with the experiments, such as New Harmony, that he undertook in order to set up a new society based upon the co-operative principles. It is sustained in this paper that is a wrong approach: New Harmony was a failure, of interest only for historians of socialism. But New Lannark was a remarkable success, not only from the humanitarian point of view, but also in strict business sense. The organization of work that Owen introduced in New Lannark is worth be studied from the point of view of business history, and his biography, up to 1812, is that of an important entrepreneur of the Industrial Revolution.

ROBERT OWEN, PIONERO DEL *MANAGEMENT* [\[1\]](#)

Manuel Santos Redondo

Universidad Complutense de Madrid

Los socialistas utópicos defienden la cooperativa como instrumento de reforma moral y política, debido a sus ideales socialistas basados en la perfectibilidad del ser humano mediante la educación y la mejora de su entorno. Consideran que la cooperativa es la mejor forma de organización de la unidad productiva, porque dentro de ella el incentivo para el trabajo es mayor que el mero salario. Esta organización eficiente de la producción nos llevará a la abundancia, lo que a su vez facilitará esa reforma moral que pretenden. Pero hasta que llegue esa abundancia, son precisamente los socialistas, marxistas o utópicos, los que comprenden que lo más importante del sistema económico y social que está surgiendo de la Revolución Industrial está en las relaciones laborales dentro de la fábrica. Los teóricos de la gestión de recursos humanos que hoy estudiamos, a partir de Taylor, son más de un siglo posteriores; y los economistas hace tan sólo unas décadas que se ocupan del tema.

Los marxistas, una vez sentado su objetivo revolucionario, se ocupan de las relaciones laborales para mostrar la explotación de los trabajadores por los capitalistas.^[2] Hasta después de la Revolución rusa de 1917 no caerán en la cuenta de que el problema de los incentivos para hacer más productivos a los trabajadores no desaparece con el triunfo de la revolución política. Los socialistas utópicos, en cambio, al pensar en unidades productivas más pequeñas, se ocupan continuamente de cómo deben organizarse de la forma más eficiente. Al no ser radicales en su enfrentamiento con las clases pudientes, apelan a sus sentimientos humanitarios; pero también a sus intereses, porque están convencidos de que sus propuestas no sólo traerán la felicidad, sino que son plenamente rentables. Esta falta de compromiso con la lucha de clases sacaba de quicio a Marx, que los anatemiza en el *Manifiesto Comunista*; eso es en 1848, casi medio siglo después de que Robert Owen haya gestionado con éxito sus empresas. Pero el fracaso de la economía soviética, precisamente en la organización de la producción, nos dice bien claro que mejor hubieran hecho los revolucionarios en atender a las explicaciones de los cooperativistas, y especialmente a los métodos realmente empleados por Owen *antes* de defender las cooperativas como forma eficiente de organización de la producción.

La historia de los socialistas utópicos la han escrito fundamentalmente los historiadores del socialismo. No es esa historia la que pretendo aquí resumir ni discutir.^[3] Quienes debemos escribir la *otra* historia de los socialistas utópicos somos los que nos dedicamos a la historia empresarial, a entender las relaciones industriales, la gestión de los recursos humanos en la empresa, ahora y en el pasado reciente, desde el nacimiento de la empresa moderna, que precisamente da sus primeros pasos con la centralización de los trabajadores en la fábrica.^[4] Y en esa otra historia destaca sobremanera la figura de Robert Owen. Por una razón fundamental: sus propuestas "utópicas" venían de su experiencia como gestor de recursos humanos en las empresas más grandes, tecnológicamente más avanzadas, y más rentables de su época, y que eran las primeras "fábricas", pues hasta entonces existía una industria dispersa o a domicilio. Que se hiciera rico de esta manera, que fuera un *self-made-man*, no es una simple faceta atractiva de su

biografía: es el fundamento del que extrajo sus propuestas, que tanto atrajeron a la clase trabajadora de Inglaterra. Otros utópicos, como Fourier, jamás supieron lo que era dirigir una empresa. Y en Francia, muchos de los utópicos son escasamente socialistas (como Saint-Simon), y otros, en su experiencia práctica, dependientes del Estado para la realización de sus propuestas. En este trabajo me propongo explicar y discutir la gestión de empresas que Owen realizó antes de volcarse en la actividad política. Sus escritos políticos y su actividad pública comienzan después de 1812, cuando creyó haber demostrado en la práctica que un trato más humanitario hacia los trabajadores era un incentivo mucho más efectivo que el castigo o incluso que el mero aumento de salario. Adelantemos ahora que, cuando Owen comienza su andadura política, es un industrial bien establecido, socio de una empresa importante del sector textil, que desarrolla su actividad con los últimos adelantos tecnológicos, con cerca de dos mil empleados, lo que significa que era el establecimiento fabril más grande de su época en el sector; y que Owen, además de poseer la novena parte del capital, era el único gestor y cobraba por su labor de dirección el impresionante salario de 1.000 libras al año. En suma, era lo que hoy llamaríamos el ejecutivo mejor pagado y al frente de la empresa más grande y más innovadora. Es de esta experiencia, y no de los libros, de donde obtuvo sus ideas. Para analizarlas no podemos olvidarnos de sus escritos; pero es sobre todo a sus *hechos* a donde hay que mirar. Y, especialmente, a sus hechos cuando actúa, piensa y siente como un empresario de la Revolución Industrial.

No tenemos para esta tarea fuentes fáciles. Su propia Autobiografía, escrita al final de su vida, en 1857, es fácil pensar que esté reelaborada en su pensamiento teniendo en cuenta la experiencia política que ocupó la mayor parte de su vida desde 1812. Las múltiples biografías e historias escritas sobre él se centran más en su labor política que empresarial; o bien miran a su labor empresarial como si desde el principio hubiera tenido una motivación humanitaria.^[5] Vamos a hacer aquí un esbozo de esa parte más o menos oculta de su obra. Y lo haremos porque, como he dicho, es la fuente de sus propuestas, lo que explica mejor el éxito o el fracaso de las mismas. Al final se incluye un texto breve del propio Owen. Aunque sea un hombre de acción mucho más que un intelectual, sus escritos son lo único que el lector de hoy tiene para acercarse sin intermediarios a sus obras. Quien esto escribe es el intermediario en esta ocasión; el texto permite al lector, por un momento, tratar directamente con el personaje, sus ideas y sus propuestas.

1814: Los filántropos compran New Lanark

Vamos a comenzar el estudio de los hechos de que nos interesan de la vida de

Robert Owen en 1814. En esa fecha, como consecuencia de desavenencias entre los socios y herederos de socios de la empresa propietaria de New Lanark, el establecimiento completo sale a subasta. Es un enfrentamiento entre dos grupos rivales dentro de una empresa, una lucha interna por el control. Nada que no sea habitual en los negocios, que no haya sido frecuente en la carrera industrial del propio Owen y que no haya sido siempre bien resuelto por él. Pero esta vez hay algo especial, que marcará un punto de inflexión entre dos Owen: uno, el industrial con éxito, de reputación inmejorable primero entre los industriales, clientes y proveedores; otro, posterior, el agitador político que conecta con las masas de la clase trabajadora, el incansable escritor y divulgador de sus escritos, el iniciador de comunidades, sindicatos, cooperativas. Esta vez los socios que reúne para intentar comprar New Lanark y deshacerse de los incómodos socios anteriores no son hombres de negocios. Owen es, en la sociedad, el único director y el principal accionista. Logrará comprar el establecimiento, en 114.100 libras.

En su Autobiografía, escrita como hemos dicho, al final de su vida, y con otros pensamientos, nos dice Owen que, para entonces, estaba cansado de socios que sólo querían ganar dinero, que "estaban entrenados meramente para comprar barato y vender caro". Los seis socios que busca y encuentra esta vez son diferentes: gente muy distinguida que nunca había tenido contacto comercial con los negocios ni con el propio Owen. John Walker de Arnos Grove, el más rico de ellos, tenía, por herencia, una fortuna como para comprar New Lanark varias veces sin que su patrimonio lo notara. Los demás eran filántropos y reformadores de inspiración religiosa; y el filósofo (también rico por herencia) Jeremy Bentham, que nunca había tenido contacto con un negocio de verdad. Todos aceptaron las condiciones de Owen: él sería el único director del negocio, sin interferencias; recibirían el 5% de interés por el capital aportado, y los beneficios (que no cesaron) se dedicarían a la educación de los niños y la mejora de las condiciones de vida de los trabajadores. Como podía esperarse de este tipo de socios, las exigencias que impusieron eran de otra índole: no se darían enseñanzas contrarias a la religión cristiana, no se promovería el ateísmo, y los libros que pasaran a formar parte de la biblioteca de la escuela habían de ser aprobados por todos los socios. Bien diferente a las exigencias de los inversores normales en una empresa rentable. Precisamente de estas condiciones iban a venir posteriormente las desavenencias: la educación como diversión, que Owen intentaba implantar, y la insistencia de Owen en que el "prejuicio religioso" era el origen de todos los males, tropezó con la visión convencional de la enseñanza que tenían sus socios y con sus motivaciones religiosas. Robert Owen tenía ideas muy avanzadas para su época sobre la educación. Creía que se debían enseñar a los niños de la clase obrera algo más que leer, escribir y las reglas de la aritmética; que las ciencias naturales, la música, el baile, y los juegos eran muy importantes. En la escuela de New Lanark introdujo nuevos métodos de enseñanza, con uso de dibujos y mapas. Pensaba que la educación debía ser natural y espontánea, pero sobre todo amena. Los visitantes, muchos de ellos ilustres, admiraban la escuela, pero los socios de Owen rechazaban con fuerza esos métodos. Al final, la música y el baile desaparecieron, y se introdujeron la educación religiosa formal y los viejos

métodos de enseñanza. Pero esa es una historia posterior, de la que se ocupan los historiadores del socialismo. [6] A nosotros nos interesa el Owen anterior a ese momento, que es sin duda un cambio importante en su vida y en su actividad como industrial. Hasta entonces ni siquiera escribe, *hace*. Después escribe panfletos sin cesar, se dedica de lleno a la reforma política y a la vida pública, para predicar la generalización de la sociedad que él entendía había logrado formar con éxito en New Lanark.

Mencionemos solamente, antes de repasar hacia atrás los hechos que nos interesan (mezcla de acontecimientos estelares de la Revolución Industrial y de la vida del propio Owen) que ni siquiera el segundo Owen fue nunca un intelectual. No tenía mucha cultura. En la escuela aprendió, hasta los 9 años, a leer, escribir y las reglas de la aritmética; y luego leyó bastante en su adolescencia, pero la experiencia en los negocios valía para él más que todo lo que los libros pudieran enseñar. Lo que más le preocupaba en ese terreno, desde su adolescencia, era el complejo que siente un hombre rico, pero hecho a sí mismo, ante gente culta, de buenas maneras. Cuando descubrió que su lenguaje directo, con ideas claras que iban directas al objetivo de la exposición, y con hechos y datos relevantes para el tema en discusión, llegaba al auditorio de Manchester con más fuerza que la retórica de Coleridge, se acabó su complejo de persona poco ilustrada. La propia mención que hace en su Autobiografía del debate con Coleridge nos dice bien claro que no era un romántico: no aparece ningún interés por la poesía de Coleridge y Wordsworth (al contrario que John Stuart Mill, al que la lectura de estos poetas ayudó a superar una profunda depresión), sólo una preocupación de quien quiere ascender en la escala social.

Pero incluso después de este ascenso, cuando era un hombre rico y un triunfador en los negocios pero dedicado plenamente a la reforma política y moral de la sociedad, seguía siendo un hombre práctico. La descripción que hace de la compra final, por parte del conjunto de socios filántropos, es más una justificación, en términos empresariales, de su gestión anterior: si New Lanark valía 114.100 libras, debía haber sido una empresa bien gestionada desde que Owen y sus socios la comprasen, en 1789, por 60.000 libras. Y el establecimiento textil siguió dando beneficios bajo la dirección de Owen, con socios de cualquier tipo. Nadie mejor que Engels, que junto con Marx adjudicó la despectiva etiqueta de "utópicos" a los socialistas que apelaban a los buenos sentimientos de los ricos, para dar cuenta de que la formación de Owen seguía presente en los años políticos. Dice Engels en *Socialism: Utopian and Scientific* [1880]:

"El comunismo de Owen se basaba en fundamentos puramente empresariales, digamos que era el resultado de cálculos comerciales. Siempre mantuvo este carácter práctico. Así, en 1823, Owen propuso remediar la miseria en Irlanda mediante la formación de colonias comunistas, y llevó a cabo una estimación completa de los costes de fundarlas, el gasto anual de las mismas, y el rendimiento esperado. Y en su plan definitivo para el futuro, el desarrollo técnico de los detalles está llevado con tal conocimiento práctico ... que una vez

que aceptásemos el plan de Owen para la reforma social, habría muy poco que decir, desde el punto de vista práctico, acerca de la organización concreta de los detalles." [7]

Engels, a pesar de tener, por sus negocios familiares precisamente en el sector textil en Manchester, un conocimiento de los asuntos empresariales mucho más directo que Marx, era sin duda un "hombre de libros", y se extraña de esta característica tan práctica y empresarial en un reformador social como el Owen a quien él se refiere. Para cualquiera que estudie la Revolución Industrial y la carrera empresarial del propio Owen, lo verdaderamente chocante es que los historiadores del Socialismo hayan asociado, como Engels, la figura de Owen, práctico y empresarial, con la de Fourier, soñador más bien loco.

A ese carácter práctico hay que añadir una visión industrialista, diríamos capitalista, de la producción moderna que otros defensores de las cooperativas no compartían, bien por ideología o simplemente porque la mayoría de quienes apoyaban el movimiento eran gente pobre. Aquí hay un elemento político, la que irrita a Marx y Engels: Owen, además de poner su fortuna personal en sus experimentos, confiaba siempre en convencer a los ricos y poderosos para que pusieran grandes cantidades de dinero en sus proyectos, y así había ocurrido muchas veces. Pero hay un elemento empresarial que no debemos pasar por alto: Owen tenía claro que la producción moderna requiere capital, y que cualquier comunidad necesitaba arrancar con una inversión suficiente como para ser competitiva, no constituirse en un pequeño mundo aparte. Continuamente vemos disputas con otros dirigentes y pensadores del movimiento cooperativo porque consideraba que las cooperativas o comunidades no eran viables sin un capital inicial elevado (Morton, pp. 38, 48, 49)

El joven Owen, un empresario triunfador

Robert Owen nació en Newtown, en Gales, en 1771. Era un pueblo de unos mil habitantes, centro de comercio de una comarca rural. Su padre tenía un negocio de guarnicionería y ferretería. En la escuela del pueblo aprendió lo básico, pero tenía acceso a las bibliotecas de la gente ilustrada del pueblo, y solía leer una novela cada día. Con nueve años dejó la escuela, en la que destacaba tanto como para que el maestro le tomase, desde los siete años, como ayudante para enseñar a leer, escribir y la aritmética a los demás niños. Entró a trabajar de aprendiz en una de las tiendas importantes del pueblo, trabajando todos los días pero viviendo con sus padres. Pero nuestro chaval quería ver mundo, y con diez años sus padres le enviaron a Londres, donde uno de sus hermanos estaba bien establecido en el mismo oficio que había aprendido de su padre. Con recomendaciones familiares

consiguió trabajo de aprendiz en Stamford, una "ciudad de provincias", ciento sesenta kilómetros al norte de Londres en la ruta hacia Manchester y Escocia. En su Autobiografía, Owen siempre da los detalles comerciales, técnicos, salarios, todo detallado de la manera que llama la atención del intelectual, pero que no sorprendería a ninguno de sus colegas en los negocios. (Resulta notable que los escritos políticos de Owen sean repetitivos y bien poco atractivos, y sin embargo su Autobiografía, escrita como cualquier autobiografía de un hombre de negocios triunfador y en un lenguaje nada grandilocuente y siempre llena de datos, sea el único de sus libros atractivo y agradable de leer). Su contrato era por tres años; el primero sin paga, el segundo con un salario anual de 8 libras, y 10 libras el tercero. Todo ello con alojamiento, comida y lavado de ropa en la casa. ("Desde entonces, con diez años, nunca más necesité dinero de mis padres", nos dice Owen). El empresario, James McGuffon, era un comerciante reputado, hecho a sí mismo, que trató al chaval como uno más de la familia, y su biblioteca permitió a Owen seguir leyendo. Pero nos interesa lo que empieza a ser una formación empresarial práctica. "El señor McGuffon me introdujo cuidadosamente en la rutina de los negocios, me enseñó sus detalles, hasta acostumbrarme al orden y a la precisión. El negocio funcionaba de acuerdo a un sistema bien diseñado, con resultados muy rentables" (p. 17). Era un comercio textil de importancia, sobre todo de ropa de lujo para mujer, y muchos de los clientes eran de la más alta nobleza. Owen destaca por igual dos cosas que aprendió: las maneras de aquella gente, y el trato cuidadoso con las mercancías finas y delicadas.

Pasados los tres años, nuestro adolescente seguía queriendo ver mundo, y eso significaba Londres, Londres, Londres. Con las recomendaciones de McGuffon entró a trabajar en una gran tienda de tejidos de Londres, "Flint and Palmer", en London Bridge. Tenía comida y alojamiento en la casa, "y un salario de 25 libras anuales, y me consideré a mí mismo rico e independiente" (p. 25). Pero los clientes eran muy diferentes, muchos de clase inferior; y recibían un trato impersonal, sin caba ni regateo en el precio. En la temporada de más actividad, la tienda permanecía abierta desde las ocho de la mañana hasta las once de la noche, los empleados tenían que madrugar bastante más para llegar vestidos y peinados de forma impecable. Comían algo rápidamente y por turnos, y luego se quedaban ordenando el género, ya sin los clientes en el establecimiento, hasta las dos de la mañana. Demasiado, aunque fuera en Londres. Owen utilizó sus recomendaciones y consiguió trabajo en un comercio importante de Manchester, con un salario, además del alojamiento, de 40 libras anuales, que ya era dinero. Las condiciones de trabajo eran buenas, los empleados solían ser de buena familia, y Owen trabajó allí hasta los 18 años.

Entonces, uno de los proveedores le habló de la nueva maquinaria que el industrial e inventor Richard Arkwright estaba introduciendo en la fabricación de tejidos, y le propuso dedicarse fabricar y vender esas máquinas. Owen pidió prestadas 100 libras a su hermano en Londres y se embarcó en su primera aventura empresarial. Pronto tenían cuarenta empleados, compraban a crédito la madera y el hierro, y el negocio funcionó bien. Pero era él quien lo llevaba: su socio era bueno en asuntos mecánicos, pero llevar las cuentas y

dirigir al personal era tarea de Owen, que no entendía de máquinas pero se aplicó con intensidad. Considerándose bastante mejor empresario que su socio, Owen, en cuanto pudo, se estableció por su cuenta como empresario textil, utilizando tres de las máquinas producidas por su antigua empresa y que recibió como recuperación del capital invertido (pp. 31-32).

La naturalidad con que hablamos de negocios, máquinas, trabajadores y tejidos nos hace olvidar lo que es una cuestión fundamental: estamos en 1790, en los años de ebullición de inventos y producciones de lo que hoy conocemos como Revolución Industrial, pero no era nada obvio para los contemporáneos (García Ruiz, 1994, p. 25). Unas décadas más tarde la sociedad será plenamente consciente del inmenso poder de multiplicación de la riqueza material proporcionado por la nueva industria, y de las consecuencias sociales del cambio en la organización social. Es decir, a la vez de la miseria colectiva y de las posibilidades de resolverla, ambas sin precedentes y ambas a la vista de cualquier contemporáneo, sin necesidad de perspicacia o investigación. Pero esto no era así cuando nuestro casi adolescente Owen está iniciando su espectacular carrera empresarial. Las máquinas, el que los trabajadores estuvieran agrupados en las fábricas, los tejidos de calidad, todo era tan nuevo como los ordenadores podían serlo para nosotros hace veinte años, y todo ello estaba empujado por su espectacular rentabilidad y el ingenio de mecánicos y capitalistas, no por la ciencia de las universidades. El lenguaje es el que más claro nos lo muestra: escribiendo en 1857, todavía dice Owen de su primera empresa propia: "Alquilé un edificio grande de nueva construcción, o fábrica (*factory*), como empezaba a llamarse a estos sitios" (p. 34). Comenzó a fabricar tejidos de calidad, que nadie hacía entonces en Inglaterra. "Ganaba una media de seis libras de beneficio cada semana, y consideraba que lo estaba haciendo bien para ser novato" (p. 36). Entonces apareció en la prensa de Manchester un anuncio pidiendo un director para una gran fábrica que estaba en proceso de instalación. Un capitalista importante de Manchester, Peter Drinkwater, había construido una fábrica para producir tejidos finos, y cuando el edificio estaba terminado y montándose en él la maquinaria, su director, un reputado ingeniero, se marchó a otra empresa como socio. Owen, con 20 años, se presentó a la entrevista y pidió un salario de 300 libras, lo que sorprendió al capitalista aún más que su edad. Pero cuando le convenció, mostrándole los libros de cuentas y el funcionamiento de su propio negocio, de que ese dinero era lo que él estaba ganando en ese momento, consiguió el puesto. De un día para otro, se vio al frente de una empresa de 500 empleados, dejada el día anterior por el ingeniero director, y sin más ayuda para entender el funcionamiento de todo que los dibujos y los cálculos del anterior director, la organización ya en funcionamiento y la propia capacidad de trabajo y de observación del jovencísimo Owen. Durante seis semanas solo contestó sí o no a las preguntas sobre lo que había que hacer, sin dar ninguna orden directa. Pero después de ese tiempo, no sólo era capaz de conocer, dirigir y organizar el negocio, sino que producía el tejido de más calidad de Inglaterra, que es como decir entonces del mundo, y se hizo una fama entre los empresarios y profesionales del sector.

¿Qué tenía Owen para semejante hazaña? Hay mucho de estar al día en las continuas innovaciones tecnológicas, en la calidad de los tejidos y en las posibilidades de las materias primas, como el algodón de Estados Unidos.^[8] Pero sobre todo hay mucho de gestión de personal en la fábrica, en una época en que la fábrica y la gestión de personal eran nuevas o inexistentes. Los trabajadores de la fábrica se mostraban disciplinados, y a la vez satisfechos con las reglas y el modo de dirección establecido por Owen. El propio Owen destaca la influencia que ejerce sobre los trabajadores. Escribiendo en 1857, lo achaca a su conocimiento de la naturaleza humana, adquirido al abandonar "los prejuicios religiosos"; no se le ocurre pensar que se deba a su capacidad de motivar adecuadamente al personal, entendida como parte de sus habilidades naturales y conocimientos técnicos de gestión. Después de seis meses de gestión, "yo tenía una influencia completa sobre los trabajadores, y su orden y disciplina superaba a la de cualquier fábrica de la zona. Eran un ejemplo de regularidad y sobriedad, y ganaban salarios más altos y eran más independientes que nunca" (p. 42). Además, la fábrica estaba ordenada y limpia de forma que estuviera siempre lista para ser inspeccionada.

El señor Drinkwater, el capitalista, apenas pisó la fábrica, pero sabía bien, ahora aun mejor que cuando se había atrevido a contratar a un joven de veinte años para ese puesto, la estrella que había fichado. Ofreció a Owen unas condiciones que le asegurasen sus servicios: 400 libras anuales para el siguiente año, 500 para el tercero, y al cuarto año pasar a ser socio con una cuarta parte del capital y de los beneficios. Pero cuando Owen debía entrar como socio, los planes matrimoniales (y patrimoniales) para la hija de su patrón se interfirieron: el pretendiente era Samuel Oldknow, uno de los más importantes industriales del sector, y en cuyos planes no entraban socios como Owen. Así que nuestro ahora reputado director industrial se puso por su cuenta, pero ya no como un novato. Con otros dos socios capitalistas pasivos, formó la "Chorlton Twist Company", bajo su dirección, y para poner en funcionamiento nuevas fábricas, que tardarían algo más de dos años en entrar en producción. Robert Owen era ahora un gestor reputadísimo, con contactos capitalistas y comerciales en Manchester y Escocia, y en no escasa medida, un hombre de negocios establecido.

En este momento se entrelaza la vida sentimental y la carrera industrial de Owen. La autobiografía, en este momento, podría ser una novela de Jane Austen, que bien poco tiene que ver con el futuro reformador que pretenderá abolir la familia y provocará tal rechazo entre las clases acomodadas y bienpensantes que llegará a ser considerado el Anticristo. Dice el propio Owen: "Ahora que estaba establecido con éxito como socio en una de las compañías más respetables de Manchester, me sentí inclinado a buscar una esposa" (p. 65). Tanto en el casamiento de la hija de su anterior patrón, como en el suyo propio, Owen explica sin mayor extrañeza (que sí provoca sin duda en el lector de hoy, a no ser que se lo tome como un pasaje de las novelas de Austen) la negociación de las condiciones patrimoniales del contrato, la dote, la posible herencia, y los lazos empresariales que se ponían en marcha entre las empresas de ambas familias. La esposa

pretendida por Owen era la hija de David Dale, uno de los industriales más respetados de Escocia. También, como Owen, un *self-made-man*, hijo de un tendero, que después de tener éxito como hombre de negocios se casó con la hija de un importante director del *Royal Bank of Scotland*.

Dale era propietario de la fábrica de tejidos más grande de Gran Bretaña, en New Lanark, a unos cincuenta kilómetros de Glasgow. Richard Arkwright había construido su primera fábrica, que utilizaba un caballo como fuerza motriz, en 1772; once años después Arkwright tenía cerca de cinco mil empleados en diversas fábricas. Buscaba socios que aportasen el capital mientras él aportaba las (discutidas) patentes para usar sus máquinas. En 1782 Arkwright y Dale estudiaron los saltos del río Clyde, celebrados por poetas y pintores, con la mente puesta en la utilización de su energía para la industria del algodón, y formaron una sociedad para desarrollar el proyecto. En 1784 ya estaban construidas varias fábricas y un pueblo entero; entonces Dale compró a Arkwright su parte y se convirtió en el único propietario. David Dale era, además de un industrial importante, un filántropo y líder religioso. New Lanark era ya un establecimiento modelo con él, a pesar de la terrible descripción que hace Owen de las condiciones de los trabajadores cuando él llegó. Un visitante de New Lanark escribía en 1796: "Es una verdad que debería grabarse en letras de oro, para honrar eternamente al fundador de New Lanark, que de los casi tres mil niños que han trabajado en estas fábricas en doce años, solo catorce han muerto y ninguno ha sufrido condena criminal" (Owen, Robert Dale, 1967, pp. 27-35). Esta mención a las muertes por accidentes o malnutrición y a los castigos serios no deben tomarse a broma. Los niños trabajaban en las fábricas hasta el agotamiento, y les resultaba difícil mantener la velocidad que se les exigía en el trabajo. Los castigos físicos, a veces brutales, eran frecuentes, por llegar tarde, por hablar con otros niños, por algún error real o aparente. Si se escapaban de la fábrica podían ser enviados a prisión, y si se temía que se fugasen se les ponía grilletes. El hecho de que sea el nieto de David Dale, escribiendo casi un siglo después y sin duda con otros standards de moral y de higiene y salud, el que destaque esto como mérito nos dice bien claro cuál debía ser la situación más frecuente en otras fábricas

Si hemos de creer a Owen en su Autobiografía, se enamoró de Anne Caroline Dale y, puesto que necesitaba la aprobación de su padre, lo mejor que se le ocurrió fue entrar en negociaciones para comprar New Lanark. Finalmente la "Chorlton Twist Company", de la que Owen era gestor y propietario de la novena parte del capital, adquirió los establecimientos por 60.000 libras. Era el verano de 1797, Owen tenía 28 años. Importantes amigos de Owen influyeron también sobre David Dale para convercerle de las virtudes de Owen como yerno, y el 30 de septiembre se acordó el matrimonio de Robert Owen y la hija de David Dale. En enero del año 1.800, Owen se hizo cargo de New Lanark, como socio propietario y único director. Margaret Cole nos dice, en su biografía de Owen, juzgando por las cartas que ambos se escribieron, que Caroline estaba muy enamorada cuando se casaron, y así siguió toda su vida; pero que "es dudoso si no eran las fábricas tanto como la dama lo que atraía a Owen" ("it is doubtful whether it was not the mills as much as the lady which attracted him", Margaret Cole, p. 35-36). Como hemos dicho

antes, el tono de la autobiografía, como el de las novelas de Austen, cuando habla de las condiciones de los matrimonios es el mismo que cuando se refiere a las condiciones de los contratos mercantiles, y resulta difícil pensar que el Owen industrial triunfador de 28 años diferenciase el amor del ascenso social.

Pero volvamos a los negocios. Owen se convierte en el director de la fábrica más grande de Gran Bretaña, un reputadísimo gestor que llegaría a cobrar por su trabajo 1.000 libras anuales además de su parte en los beneficios, y un hombre de negocios bien establecido y relacionado. Lo que hoy llamaríamos el ejecutivo de la principal empresa del sector puntero en tecnología en un momento de efervescencia industrial. Desde luego que no es esta la labor por la que Owen es más conocido; pero insisto que lo que aquí pretendo no es solo destacar esa atractiva faceta de su biografía, sino que sostengo que sus ideas de organización de la sociedad provenían de su experiencia como hombre de negocios, concretamente como gestor de personal en una época en que todo eso era nuevo. De su experiencia en motivar e incluso transformar a las personas para hacerlas más productivas a la vez que más felices. Y que, por tanto, mucho más que sus escritos políticos, son sus hechos en ese período en que está logrando las cimas más altas del *self-made-man* los que tenemos que mirar si queremos entender lo más importante de su contribución al progreso de la humanidad.

New Lanark bajo la dirección de Robert Owen

En New Lanark Owen no solo se propone llevar a cabo una buena gestión empresarial, sino un experimento social. Eso dice en su Autobiografía, escrita en 1857. Pero lo cierto es que hasta 1812 Owen no tiene nada que ver con la política, piensa y siente como un industrial y lo único que le preocupa de los círculos intelectuales y distinguidos es cómo consolidar en ellos su posición social a pesar de su acento galés y su escasa educación formal. Así que analicemos su trabajo en New Lanark, sin preocuparnos de si lo hacía como empresario o como filántropo. De lo que no cabe duda es de que lo hacía bien como empresario: el establecimiento aumentó su valor y no dejó de producir importantes beneficios, además de proporcionarle a él uno de los salarios más altos de la época (García Ruiz, 1994, pp. 28-29).

Owen y sus contemporáneos describen el pueblo industrial de New Lanark como la antítesis de una población adecuada para la industria: la depravación moral que todos señalan se traduce, en lenguaje actual de gestión de personal, en alcoholismo, delincuencia (que incluye sobre todo robos en las fábricas), absentismo, nula motivación y escasa productividad. No cabía esperar otra cosa, a pesar de que David Dale tenía sin duda mucho mejor corazón que la mayoría de sus colegas industriales. Especialmente sobrecogedoras, sea cual sea su resultado en la productividad, son las condiciones de trabajo de los niños. Los empresarios de las fábricas eran responsables de su comida,

vestimenta, alojamiento y educación, pero bien pocos lo hacían en condiciones humanas. Los niños, en consecuencia, apenas crecían y estaban pálidos y con deformaciones físicas, y casi siempre analfabetos. No existía ninguna seguridad física en el trabajo, y muchos niños resultaban muertos o heridos en accidentes de laborales. New Lanark era, antes de llegar Owen, un establecimiento mucho más humanitario de lo normal, en cuanto a alimentación, alojamiento y escolarización; aún así, resulta, para un lector moderno, aterrador tan solo imaginarlo. En cuanto a la escolarización, en 1796, David Dale informaba al *Manchester Board of Health* que, de los 500 niños, 80 sabían leer, 24 de ellos lo suficientemente bien como para no necesitar más escolarización.

New Lanark es el paradigma de la dislocación que supuso para la sociedad británica la Revolución Industrial. Era un pueblo completamente nuevo, de más de dos mil habitantes. Owen llama ciudad ("market town") a su Newtown natal, de unos mil habitantes; pero todos llaman pueblo, "village", a New Lanark. De los 2.000 trabajadores, 500 eran niños, reclutados generalmente de orfanatos (*workhouses*) de Edimburgo y Glasgow, porque los trabajadores eran reacios a permitir que sus hijos trabajasen en las fábricas. Los niños eran adecuados para ese trabajo, no solo por su bajo coste, sino porque su pequeño tamaño les permitía introducirse en los entresijos de las máquinas para recoger el algodón que iba cayendo o revisar posibles averías. Todo esto se hacía continuamente, mientras las máquinas estaban funcionando. La mayoría de los obreros procedían de remotas aldeas en las Highlands de Escocia, y ni siquiera habían visto nunca un edificio de varias plantas, como el que albergaba el impresionante ingenio que con una gran rueda movida por el agua en el sótano, distribuía a las diferentes plantas la energía para que funcionasen los telares. [Figura nº 1.- Dibujo del edificio principal y el mecanismo de utilización de la fuerza motriz del agua, en New Lanark.] [Figura nº 2.- Las fábricas de algodón de New Lanark, según una ilustración de la época.] Los niños eran la verdadera mano de obra de las fábricas. Empezaban a trabajar a los cinco o seis años, con una jornada de trabajo de hasta catorce o incluso dieciséis horas, y a los poco años su palidez y malformaciones físicas eran inevitables. No es de extrañar que fuera precisamente en este terreno donde confluyeran el Owen industrial y el Owen reformador social, en un sentimiento compartido por muchos de las clases acomodadas. Las críticas a la religión, a la familia, y a la propiedad privada, alejaron después a Owen del respeto de los bienpensantes. Pero en la primera década del siglo XIX, su nombre significaba todo menos socialismo utópico: conjugaba los sentimientos humanitarios de buena parte de la clase acomodada e ilustrada ("la fábrica llegó a representar para la conciencia puritana la imagen perfecta del infierno", nos dice García Ruiz, 1994, p. 29, citando a Mantoux) con la evidencia contrastada en New Lanark de que unas condiciones de trabajo mejores no disminuían sino aumentaban la rentabilidad de las grandes fábricas. Conviene recordar aquí que Richard Arkwright, el coloso empresarial del mismo momento y sector que Owen, y al que no conocemos intereses distintos que los empresariales, nunca permitió que sus trabajadores excedieran las doce horas de jornada diaria, cuando en la mayoría de las fábricas esta jornada era de catorce horas o más (George, p. 56).

Volvamos a la administración de personal y la rentabilidad, que eran las tareas de Owen en New Lanark. El primer problema con el que se enfrentó, acostumbrado como estaba a ejercer gran influencia sobre los trabajadores, es que éstos, además de la resistencia natural a cambiar de hábitos, eran escoceses a los que se les imponía un director inglés. Esta vez no fueron seis meses, sino seis años los que necesitó para ganarse su confianza. New Lanark fue conocida en todo el mundo como uno de los primeros experimentos de crear un entorno de trabajo y unas condiciones de vida aceptables para la población trabajadora, sin apartarse del proceso industrial de mecanización a gran escala. Aparte de la escuela, se construyeron viviendas mejores para los trabajadores y sus familias, con iluminación por gas, y condiciones higiénicas cuidadas. Owen mejoró las tiendas, lo que se tradujo, nos dice con su habitual precisión, en una mejora visible de su salud y de su vestimenta: ahorraron el 25% de sus gastos y mejoró la calidad de la mercancía. Pero la confianza de los trabajadores se la ganó Owen en una situación más dramática: en 1806 Estados Unidos suspendió sus exportaciones de algodón por una crisis diplomática. El precio de la materia prima no hacía rentable la producción, y la mayoría de las fábricas pararon y dejaron sin empleo a los trabajadores hasta que se solucionó la crisis, cuatro meses después. Pero Owen paró la producción sin dejar de pagar a los obreros, 7.000 libras en total sin más contrapartida que mantener la maquinaria limpia y en buenas condiciones. No se descontó ni un penique del salario de nadie. "Este proceder ganó la confianza y el corazón de toda la población". (David Dale había actuado de forma parecida antes de llegar Owen, cuando un incendio destruyó parte de las fábricas. Morton, p. 77).

En esta medida vemos la conjunción de lo que resulta siempre mezclado en la gestión de Owen: el establecimiento de un implícito pero cierto seguro de desempleo, que sin duda ha de tener efecto sobre la motivación y el clima laboral en la empresa; y el paternalismo de una actuación que todos los trabajadores atribuyen a un patrón con cara y nombre, al que amar y admirar. Owen era completamente contrario a los castigos corporales, que eliminó de la educación de su establecimiento; y creía en los estímulos positivos. No obstante, tenía que inventar procedimientos para controlar los hurtos en la fábrica y para controlar el rendimiento. Lo primero lo hizo con un sistema de control que hacía evidente en qué punto de la cadena se había echado en falta una herramienta: en otras palabras, qué trabajador era el culpable del robo. Lo segundo lo hizo con ayuda de lo que consideró el ingenio más eficiente para controlar la conducta poco diligente de los trabajadores: el "vigilante silencioso" (*silent monitor*). Se trataba de una pieza de madera de forma cúbica, que podía girar sobre un eje para mostrar una de las cuatro caras visibles, pintadas con cuatro colores diferentes: negro, azul, amarillo y blanco. Había un cubo para cada empleado, colgado en un sitio bien visible para todos, y el color decía cuál había sido el comportamiento del trabajador el día anterior: negro si era malo, blanco si era excelente, azul y amarillo para el comportamiento regular o bueno. Además, se llevaba registro diario esta conducta, en los libros de registro que duraban toda la vida laboral del trabajador. [9] El superintendente de cada departamento ponía diariamente cada "vigilante

silencioso" en la posición correspondiente, y el jefe de fábrica ponía el del superintendente. Si alguien no estaba de acuerdo, tenía derecho a quejarse a Owen, o al jefe de fábrica si Owen no estaba, antes de que la puntuación se registrase en el libro; pero estas quejas se producían muy raramente. Esto tuvo un efecto de mejora que superó cualquier expectativa. "Así yo podía ver de un vistazo, según pasaba por cada dependencia de las fábricas, cómo se había comportado cada uno durante el día anterior" (pp. 112, 189). Los colores que predominaban fueron pasando del negro al blanco. Pero de nuevo la pregunta: ¿A qué se debía esta mejora del comportamiento? ¿A la mejor forma de organización y control que suponía el registro de comportamiento, o a la figura paternal de Owen, que ejercía ya la influencia deseada en los trabajadores? Margaret Cole (p. 58) nos dice que "Owen trataba a sus trabajadores como lo hacía con los niños en la escuela. Los trabajadores que tenía no eran muy cualificados, y Owen trataba a los niños de una forma bastante más racional que la mayoría de sus contemporáneos. Así que ésta puede ser una de las razones de su éxito." Edmund Wilson (p. 116) es aún más claro, interpretando la mirada de Owen con mucho más significado que el de un supervisor objetivo. En su espléndido libro *Hacia la estación Finlandia* [10] dice que si alguien tenía el color negro, Owen no le decía nada, "fijaba simplemente su mirada, según pasaba, en el trabajador culpable" y esto era suficiente para avergonzarlo. La explicación del propio Owen pretende ser muy distinta de la de Wilson, pero juzgue el lector: "los obreros me observaban cuando miraba los telégrafos [como la gente llamaba a los *silent monitor*] –cuando el color era negro, me limitaba a mirar al empleado y luego al color–, pero nunca dije ninguna palabra a ninguno de ellos a modo de reproche" (Autobiografía; recogido en Morton p. 77).

Pollard hace una interpretación bien alejada del paternalismo:

"Un ejemplo de caso aislado de reflexión consciente sobre la dirección de empresa e intento de sistematizarla es el de Robert Owen, primero en Manchester y luego en New Lanark. ... Su ventaja competitiva no provino de una gran capacidad de negociación, ni de unos canales de comercialización especialmente eficaces, sino que surgió de su capacidad de ganarse la colaboración de sus trabajadores sin por ello pagarles más que salarios competitivos, así como la 'metódica disposición' de la fábrica, una atenta política de modernización técnica y una cuidadosa selección y formación de los subdirectores. Es probable que su éxito se debiera en gran medida a su capacidad de manejar las técnicas administrativas del sistema fabril, técnicas que, en aquella época, eran totalmente ajenas a la experiencia de los hombres que estaban explotando esta nueva forma de organización social. Cuando Owen llegó de Manchester para hacerse cargo de la dirección de las fábricas de New Lanark, estaba dotado de un conocimiento de los procesos administrativos de la dirección de una fábrica que tal vez fuera único en la época. Esto le permitió realizar la más fina de las hilazas, con la cual se obtuvieron los grandes beneficios que sirvieron de base a sus proyectos filantrópicos" (Pollard, pp. 329-330).

Estas dos posibles interpretaciones del éxito de cada medida de Owen en la administración de personal, la paternalista o la del conocedor de las técnicas de administración de personal (las dos explicaciones no son necesariamente contradictorias) van a ser más importantes en la segunda etapa de su vida, la que no analizamos aquí. Cuando se lanza a fundar comunidades que extiendan los métodos humanitarios de New Lanark (aunque menos industriales, pues pretende que sean autosuficientes), se repite una y otra vez la misma situación: las cosas no van mal al principio, pero cuando Owen, que creía en los principios igualitarios de que hablaba, quería que la comunidad siguiera funcionando sin él, con los directores que él había formado, entonces el fracaso era absoluto. Wilson (p. 116) destaca los nobles ideales del patrón: "Owen había empezado su labor en New Lanark con los seres menos prometedores que quepa imaginar. Y nunca se le ocurrió pensar que su propio carácter era excepcionalmente elevado, y que a él y no a la bondad natural de los hijos de aquellos padres miserables se debía el que New Lanark fuera una comunidad modelo. No comprendió que New Lanark era un mecanismo que él mismo había creado y que personalmente tenía que controlar y mantener en funcionamiento." Estas virtudes como dirigente industrial pueden ser muy bien defectos para trabajar en equipo. William Lovett, uno de los dirigentes del cartismo y que trabajó después con Owen en el movimiento cooperativista, afirma que Owen era fundamentalmente despótico y resultaba prácticamente imposible colaborar con él sobre bases democráticas. [11] Añadamos a estas explicaciones que no todos valemos igual para gestionar una empresa y organizar y motivar a sus trabajadores; Owen era un genio, al que los capitalistas no dudaban en pagar bien por su trabajo. Convertido en reformador social, filántropo y terco "hombre de una sola idea", como le consideraron los intelectuales que primero se acercaron a él con toda la atracción, simpatía y admiración, parece que se le olvidó que la capacidad para los negocios es un conocimiento y una habilidad compleja, más importante cuanto más compleja es la economía en la que se desarrollan los negocios. Debió pensar que las mil libras anuales que cobraba por dirigir New Lanark eran absurdas, cualquiera podía hacer ese trabajo.

Owen realizó intentos de nuevas comunidades en Estados Unidos, Inglaterra e Irlanda, y perdió en ellos toda su fortuna. No era solo que sus ataques a la religión y a la familia le convirtieran en una mala compañía para la gente bienpensante; ahora ya no tenía ni el dinero de un industrial acomodado ni la reputación de buen gestor, sino todo lo contrario: la de visionario utópico. Además de sus ideas y su perseverancia, mezcla de nobleza y vanidad, seguía teniendo línea directa con los trabajadores, llegaba a ellos plenamente con sus ideas, sus propuestas y su carisma. Y desempeñó un papel político importante en Gran Bretaña, en el Movimiento Cooperativista y en el *Grand National Consolidated Trade Union*, el gran sindicato de efímera existencia. Al final de su vida creyó en el espiritismo y esperó la visita de las almas magnánimas que había conocido. [12] Regresó en 1858 para morir en la pequeña ciudad de Gales donde había nacido. Pero esta es otra historia, otra época, una página importante en la historia del socialismo, pero sin duda una página pasada. Sin embargo, la primera época, la del administrador de recursos humanos en un período y un

sector donde se están produciendo las innovaciones tecnológicas y los cambios sociales más importantes, ese primer Owen no sólo es un precursor de la que a principios de este siglo discutirán y aplicarán los seguidores de F. W. Taylor y de Elton Mayo: es un genio de la administración que es capaz de enfrentarse a una situación nueva y resolverla aplicando, con tosquedad expositiva pero con eficacia práctica, las mismas ideas que todavía hoy discutimos y apenas conocemos. Los socialistas tienen perfecto derecho a considerar a Owen un precursor, y discutir sus virtudes y sus defectos desde esta perspectiva. Pero los que miramos dentro de cada empresa para entender el sistema adecuado de relaciones laborales en cada momento, con cada tecnología y también, claro, cada sociedad, tenemos mucho que estudiar de Robert Owen, y ninguna razón para considerarle "utópico".

Robert Owen en la historia empresarial

Hemos empezado este trabajo diciendo que la bibliografía sobre Robert Owen y su fama como reformador social son inmensas, pero que su relevancia como pionero de la gestión profesional de la empresa es, por lo general, mucho menos valorada y estudiada. García Ruiz, en su libro *Historia Económica de la Empresa Moderna* (1994, pp. 30, 161, 164-171), acierta plenamente al situar a Owen en el apartado "La empresa moderna en Gran Bretaña", y destacar que importa "saber cómo se enfrentaron a los problemas de gestión y control algunos grandes empresarios como Ambrose Crowley [que dirigió una fundición de hierro hacia 1700] o Robert Owen" (p. 161). Pero el texto elegido nos trae al Owen utópico, no al dirigente industrial.^[13] Lo titula "El reglamento de una gran empresa ideal a principios del siglo XIX", referido a una cooperativa autosuficiente, de 500 miembros. Este es el tipo de intentos que hoy asociamos con Owen; pero sus contemporáneos, en la fecha en que publica y difunde estas propuestas, le consideraban un *self-made-man*, un hombre de éxito empresarial hecho a sí mismo, con conocimientos técnicos, de dirección y de gestión de personal, en el sector puntero de la revolución industrial. Sus relaciones y contactos no eran intelectuales ni políticos, sino empresariales, y todo ello construido entre los 20 y los 28 años. Y si queremos ver cómo funcionaba una gran empresa ideal en el siglo XIX, no es al reglamento voluntarista de una cooperativa donde tenemos que mirar; sino a la forma concreta en que Owen organizó con éxito, como director a sueldo, una empresa de 500 empleados, tamaño bastante respetable para la época, 1791. Y después, como principal socio propietario y único director, el establecimiento textil de New Lanark, en Escocia, con casi dos mil empleados, y que era no sólo una de las mayores empresas textiles de su época, sino una empresa modelo *desde el punto de vista empresarial*. Sólo en 1813, como consecuencia de una disputa con los socios, y siendo ya Owen un hombre importante y respetado por el *establishment*, comienza a pensar en socios filántropos "que no estén deseosos de ganar dinero". Ahí empieza el Owen político, el difusor de nuevos ideales cooperativistas, el filántropo o soñador que se gasta su fortuna en fundar nuevas

comunidades ideales. Pero el hecho de que primero hubiera ganado su fortuna en el sector textil no es sólo un dato biográfico: había ganado su fama y su fortuna *aplicando métodos de gestión, especialmente de gestión de personal* (aparte de introducción de maquinaria y prácticas comerciales y empresariales sanas); y fue precisamente el éxito de esos métodos, contrarios a lo que se consideraba "productivo" en su época, lo que convenció a Owen de que había que mejorar las condiciones de vida de los trabajadores. En otras palabras, con un buen ambiente de trabajo aumenta la productividad, pensaba Owen. Esto tiene poco que ver con la filantropía, sobre todo cuando "pensaba" significa "había aplicado con éxito en la industria en contra de la opinión generalizada".

A pesar de todo, en la segunda etapa de su vida Owen seguía siendo un hombre práctico, bien poco intelectual. En el texto que recoge García Ruiz podemos leer la siguiente recomendación: "VI. Que cuando el capital adelantado por los miembros haya sido devuelto y la educación de todos sea suficientemente elevada, la dirección del establecimiento será confiada a un Comité ... *Pero hasta que llegue ese momento, el Comité estará formado por doce personas elegidas en una Junta General Anual: ocho serán elegidas entre aquellos miembros que hayan adelantado 100 libras o más, y cuatro por los restantes miembros*" (p. 165; cursivas mías). Y el propio Engels, como hemos visto, se sorprende de que, a diferencia de los demás utópicos, Owen siempre incluye, en sus planes de "sociedad ideal", todos los cálculos necesarios sobre costes, beneficios, mantenimiento, etc. Son los cálculos usuales de un empresario, que encontramos en su Autobiografía como una forma normal de expresarse: la de un pañero y no la de un político o un intelectual. El socialismo es sin duda un asunto intelectual, y Owen no era un intelectual, ni un gran pensador, ni un buen escritor. Para los socialistas fabianos, británicos, no marxistas y aun menos radicales, descubrir al Owen público, posterior a 1812, en su pedigrí fue todo un acontecimiento. Desde entonces Owen es una figura grandiosa dentro del socialismo. Pero ¿qué pasa con Owen *antes de 1812*? Esta no es una pregunta biográfica, sino intelectual. Owen no llegó a sus ideas socialistas estudiando libros, [14] ni siquiera sintiendo la miseria de la clase trabajadora: llegó al convencimiento de que unas mejores condiciones de trabajo mejoraban a la vez la productividad y la felicidad de todos en sus años de actividad empresarial en el sector textil; y llegó a esas ideas precisamente por el éxito que cosechó en su aplicación, diríamos a pequeña escala, pero la empresa que dirigió con 20 años tenía 500 empleados, lo que no es "pequeña escala" en el final del siglo XVIII; y New Lanark, su bandera, era probablemente el establecimiento fabril más grande de su época, y un modelo que visitaban por igual filántropos y empresarios. Owen no tuvo ninguna dificultad para encontrar socios que invirtieran en New Lanark confiando el establecimiento a su dirección: era un reputado gestor y hombre de negocios, con un capital respetable, un socio bien relacionado y de solvencia probada. Después vendrá la filantropía, el querer dedicar todos los beneficios por encima del rendimiento fijo del capital a mejorar la educación de los niños; pero todo eso llegará a su cabeza a través de pocos libros y mucha actividad comercial, fabril,

Después, convertido en un filósofo de poca monta pero de mucha influencia por su propia fuerza como líder político y antes como empresario, produjo numerosísimos escritos y también acción política. Pero *su papel político vino como consecuencia de su éxito como empresario y gestor de personal*. Como afirma Gatrell (en Owen, 1970, p. 47) Owen había refutado las ideas tradicionales sobre los trabajadores en New Lanark, y trató de hacer lo mismo en toda Inglaterra. Fue ese cambio de énfasis el que le convirtió en portavoz de la clase trabajadora ("It was this change of emphasis which –almost incidentally– made him the spokesman of the working people").

Primero estaba el magnífico gestor de recursos humanos, que llega a ser, con 28 años, el director del mayor establecimiento textil de Gran Bretaña y uno de los accionistas principales. En el Prefacio al tercer ensayo de *New View of Society*, que reproducimos completo al final de este trabajo, Owen afirma que "desde el comienzo de mi dirección, consideré a los trabajadores, junto con los mecanismos y todas las otras partes del establecimiento, como un sistema compuesto por muchos elementos. Era mi obligación y mi interés combinarlos para que cada trabajador, así como cada resorte, cada palanca y cada rueda pudieran realmente cooperar con el fin de producir el mayor beneficio pecuniario para los propietarios." Y continua con recomendaciones dirigidas a los empresarios, no a su corazoncito filantrópico, sino a su tarea como negociantes: "si dedicar el debido cuidado al estado de sus máquinas inanimadas puede producir resultados tan beneficiosos, ¿qué no puede esperarse si dedican la misma atención a sus máquinas vitales que están mucho más maravillosamente construidas? ... Por mi experiencia, que no puede engañarme, me aventuro a asegurarles que su tiempo y su dinero aplicados de esta forma, si están dirigidos por un verdadero conocimiento del tema, les rendirán no cinco, diez quince por ciento de sus capitales invertidos sino con frecuencia cincuenta y en muchos casos el cien por cien."

Y Owen no sólo sabía de lo que hablaba, sino que los empresarios del sector sabían a quién escuchaban. El valor de las fábricas de New Lanark pasó de 60.000 libras en 1799, cuando lo compraron Owen y sus socios, a 114.000 en 1813, cuando se subastó por desavenencias entre los capitalistas; y los beneficios fueron, entre, 1809 y 1813, de 160.000 libras. Solo en los dos años de 1820-21 rindió un beneficio de 15.000 libras. La filosofía y el razonamiento no eran el fuerte de Owen, la economía Política, tampoco, pero en su negocio, como dice Marx de todos los capitalistas burgueses, sabía muy bien lo que hacía, y así lo entendían los próceres de su época. "Pero al capitalista", dice Marx en *El Capital*, "todo este asunto [la explicación del plusvalor por parte de la Economía Política] le importa un comino. Deja esos subterfugios enclenques y vacías patrañas y otras creaciones por el estilo, a cargo de los profesores de economía política, a los que él mismo paga por ello. El es un hombre práctico, que si bien fuera del negocio no siempre considera a fondo lo que dice, sabe siempre lo que hace dentro de él." Marx presenta lo que ocurre dentro de la empresa la autoridad absoluta del capitalista como contraste con lo que

ocurre fuera de ella el funcionamiento de las leyes económicas que presentan los teóricos. Es la misma diferenciación que hará Coase. (Santos, 1997, pp. 156-169). Para Marx tiene un significado político; para Coase, de teoría económica. Para Owen, antes de 1812, "lo que ocurre dentro de la empresa" no es algo tan simple y tan político como la autoridad absoluta del capitalista, sino que "sabe muy bien lo que hace dentro de ella", como dice Marx del capitalista dentro de la empresa, es algo bastante más complicado y cambiante, que sus contemporáneos no sabían hacer y él sí.

La "autoridad absoluta del capitalista" puede ser una buena expresión para criticar las pretensiones políticas del *laissez-faire* económico, pero dentro de la empresa las cosas son más complicadas. Por ponerlo en palabras de Leibenstein, un economista actual que se ocupa de la motivación de los grupos de trabajo dentro de la empresa: Los estudios empíricos muestran que los factores psicológicos son importantes; las unidades pequeñas son más productivas que las grandes; los grupos compuestos por amigos son más productivos que los sin lazos de amistad; los grupos supervisados de forma general son más productivos que los supervisados de cerca; los grupos que reciben más información sobre la importancia de su trabajo son más productivos ("que la dirección preste especial atención a un grupo de trabajadores puede incrementar la producción").^[15] Desde Owen hasta Elton Mayo y las ideas de las "Relaciones Humanas", pasando por el Taylorismo, de muy distinto signo, hay un salto enorme que no pretendo ignorar. Pero los problemas con que Owen se enfrentó son del mismo estilo que los que hoy se discuten en la administración de recursos humanos. El que lo hiciera en un marco social y económico absolutamente nuevo engrandece su figura histórica; el hecho de que podamos interpretarlo de dos maneras, una paternalista y otra puramente organizativa, nos muestra que el análisis de sus logros y de sus fracasos puede traernos enseñanzas útiles en la actualidad.

Lo que nos interesa destacar aquí es que Robert Owen el reformador social nunca dejó de ser Owen el empresario modelo de la revolución industrial. Hablando y actuando en un período de grandes cambios industriales y por tanto sociales, aparecen mezclados la defensa de la humanidad con lo que hoy llamaríamos los incentivos a la productividad. En su testimonio ante el Parlamento, en 1815, sobre las condiciones de trabajo en New Lanark, el lenguaje técnico casi nos hace olvidar que lo que se está discutiendo es si los niños deben trabajar en las fábricas a la edad de cinco o seis años durante trece, catorce o hasta dieciséis horas diarias (según cómo fuera de duro el industrial), como era lo habitual entonces; o a los diez años, como Owen había establecido en New Lanark; o a los doce, que el lo que Owen propone y habría hecho hace tiempo, dice, si las fábricas fueran suyas al cien por cien. (Owen comienza su testimonio afirmando que era el propietario principal y el gerente: "principal proprietor and sole acting partner of the establishment at New Lanark, in Scotland", un pueblo-fábrica donde viven 2.300 personas de las cuales trabajan directamente en la fábrica 1.700; la diferencia son las escasas personas que no trabajaban

en las fábricas: algunos niños, los ancianos, y algunas esposas). Afirma que no emplea niños de menos de diez años porque sería a la vez perjudicial para los niños y nada beneficioso para los empresarios ("and not beneficial to the proprietors"). Describe las reformas emprendidas (la principal, un economato que financia la escuela), y considera el mejor logro la mejora moral de los obreros. Pero termina describiendo "otras ventajas importantes, desde le punto de vista pecuniario." Como los trabajadores se dan cuenta de que se presta atención a su mejora, están dispuestos a trabajar incluso a salarios mucho menores que los que se pagan en fábricas cercanas. [\[16\]](#)

Casado (1998) considera que "entre 1850 y 1870 los casos de empresas de gran tamaño y de elevado número de obreros son escasas"; cita algunas empresas de la siderurgia, minería o textil, y continua: "De igual manera, las empresas que en esa época habían iniciado un proceso de integración vertical y horizontal eran muy pocas. El caso de la gran fábrica textil dirigida por Robert Owen en New Lanark (Escocia), que llegó a tener 1.600 obreros en 1817, o el de los complejos minero-metalúrgicos de Cockeril en Bélgica, son extraordinarios" (p. 43). Lo que nos interesa de esta referencia no es lo excepcional del tamaño de la fábrica de Owen, sino su cita en un texto de historia empresarial nada teórico, como el empresario líder del sector, y precisamente del sector textil algodonero organizado en torno a Manchester, en Inglaterra, y no como el pensador que estamos acostumbrados a estudiar. Y Casado destaca que las empresas textiles de Manchester eran más pequeñas y artesanas que las de Estados Unidos y, cabe pensar, que las de New Lanark. ¿Era Owen un gestor capaz de dirigir una empresa "moderna", en el sentido de Chandler, con su complejo mecanismo de gestión de personal, en un mundo donde los capitalistas pensaban como Smith, en la atenta vigilancia del negocio como clave de la rentabilidad, más el añadido escandaloso de Bernard Mandeville contrario a la extensión de la educación de la infancia? Cuando, unas páginas más adelante, Casado explica las investigaciones de François Crouzet sobre los orígenes sociales de los empresarios de la Revolución Industrial, concluye que "lo fundamental son las clase medias, y no hay ningún *self-made-man*" (p. 48). Aquí hubiera venido bien la excepción, otra vez, de Owen: nacido en una humilde familia galesa, con treinta años había hecho ya una fortuna, trabajando desde los diez años como aprendiz con un hermano, y así aprendió el oficio, a la vez que ganó su subsistencia. Asumió la dirección de New Lanark en 1800, poco después de su matrimonio con la hija del propietario, cuando ya era un hombre rico hecho a sí mismo en la industria textil. (No olvidemos que tanto David Dale, su suegro, como el señor McGuffon, su primer patrón, eran *self-made-men*. Crouzet está en lo cierto si se refiere a que sus padres no eran en modo alguno trabajadores de las fábricas o campesinos; pero "clases medias" significa entonces algo que sólo puede entenderse por contraposición a la aristocracia y a los ricos comerciantes). Tampoco cuadra esta vida con lo que Casado considera la formación normal entre los empresarios de la época: "En este buen nivel de enseñanza [los niveles secundarios de la educación británica] es en el que se formaron gran parte de los directores de la primera Revolución Industrial" (p. 54). Robert Owen se formó "en el tajo", en el sector puntero de la revolución industrial, con su propia iniciativa.

Pero en definitiva, lo que Casado nos está contando es el paso de la empresa preindustrial, pequeña, artesanal, sin grandes necesidades de capital, de conocimientos técnicos o de organización e iniciativa empresarial, a la empresa industrial moderna en sus primeras fases. "Si la aparición del sistema fabril produjo transformaciones en los medios de producción y en los empresarios, otro tanto se puede decir en la población trabajadora. ... El *factory system* ... supuso que las formas centralizadas de organización fueran las imperantes y, progresivamente, las mayoritarias. ... Si estas transformaciones afectaron a la mano de obra de la industria moderna, también lo hicieron, aunque de manera diferente, a la dirección de empresas. Ahora, la gestión de los recursos humanos se convertirá en uno de sus componentes. Hasta entonces, los empresarios preindustriales nunca se habían enfrentado a la tarea de tener bajo sus órdenes a un número tan elevado de empleados. ... Cómo reclutar mano de obra, cómo imponer una disciplina de trabajo, cómo formar a dicha población laboral, dónde alojarla, cómo retribuirle, se convierten en problemas habituales. Para afrontarlos, los empresarios no contarán apenas con experiencias anteriores, por lo que lo habitual fue el recurso a improvisar en la práctica la dirección de dicha mano de obra. Hubo algunos teóricos de tal cuestión, como Robert Owen, pero su repercusión fue mínima". Aquí desaparece también la referencia de Casado a los métodos de gestión de personal: luego dedica un apartado a "Las nuevas formas de gestión empresarial", dedicado a la financiación, a la contabilidad y a la publicidad, y finalmente a "los inicios de la moderna dirección de empresa". Y concluye con pleno acierto, a mi entender, que "la aparición de los principios de dirección de personal y de las nuevas formas de organización del trabajo será fruto del pensamiento filantrópico del socialismo utópico. En este aspecto es destacable el papel de Robert Owen, el cual llegó a ponerlos en práctica en su fábrica de hilados de algodón de New Lanark (Escocia). Allí, en contra de los criterios de la época, redujo las jornadas de trabajo, mejoró sus condiciones, aumentó los salarios, [17] estableció cálculos del rendimiento de los obreros y elaboró teorías acerca de cómo había de distribuirse científicamente la labor de estos" (p. 64). [Cuadro nº 1.- Metodos aplicados en las fábricas para disciplinar a los niños empleados, 1833.]

Vigencia de Owen: el "modelo participativo" de empresa

Gatrell concluye su introducción diciendo que el Owenismo, aunque queden vestigios de él en movimiento cooperativo moderno, es hoy principalmente un fenómeno del pasado (Owen 1970, p. 80). Mi argumentación en este trabajo es la contraria: visto desde la historia del socialismo, seguramente es así. Pero visto de forma más amplia, desde la historia y actualidad de las organizaciones, de las grandes empresas y su organización, la tarea de Owen no sólo es pionera, sino que impresiona por su actualidad, por su preocupación por los recursos humanos como un factor tan importante para la

competitividad de la empresa como la tecnología, y todo ello, sobre todo en el Owen de 1812, que fue el que forjó su pensamiento posterior, aprendido y contrastado dentro de la fábrica, dentro de una forma de organización y producción tan innovadora en ese momento, desde el punto de vista tecnológico y organizativo, que el propio término de "fábrica" (*factory*) es usado por Owen en sus memorias, ya en 1857, como una palabra técnica, nueva, "como se empezaba a llamar a estos establecimientos", nos dice. El socialismo político, como ideal y como organización de poder concreta, ha sido muy importante en los dos siglos pasados. Si pertenece al pasado o no, no es mi tema en este trabajo. Pero los esfuerzos de Owen por establecer incentivos adecuados para los trabajadores dentro del proceso productivo son hoy un ejemplo impresionante por sus logros y una inspiración viva para cualquiera que quiera entender qué es lo que hace a unos trabajadores más motivados que otros, mejor organizados, y más productivos, y si digo más felices no estoy, en modo alguno, saliéndome del tema. La satisfacción en el puesto de trabajo es uno de los aspectos que cualquier director de recursos humanos debe tener en cuenta para conseguir motivación y productividad. Lo que Salas llama el "modelo participativo" de empresa (1993, p. 138) no es una discusión sobre el socialismo político ni sobre las cooperativas, sino sobre las formas eficientes de organización empresarial. Estas no siempre coinciden con los ideales de Owen, ni con la autoridad tradicional: depende de los sectores, de los países, de la tecnología, de tantas cosas que hoy estudiamos y que antes de Owen se encerraban en el desprecio del factor humano dentro de la empresa (el término en inglés para referirse a los trabajadores de las fábricas es "hands", manos). El primer Owen, industrial, empresario, gestor de personas y máquinas, innovador con éxito, es el que nos impresiona en este terreno, y, no lo olvidemos, es el que forjó intelectualmente al Owen político más difundido.

Y es justo en este terreno donde debemos volver a la biografía de Owen *como industrial* y preguntarnos por la clave de su éxito. Y esa clave parece estar muy relacionada con su propia persona. En lenguaje profesional y un tanto provocativo, podríamos decir que New Lanark estaba mucho más lejos del socialismo o del movimiento cooperativo que del "paternalismo industrial". (Dejemos para otra ocasión la misma pregunta referida a la empresa participativa de que habla Salas, o el modelo japonés de dirección de empresas). David Dale había sido para los trabajadores de New Lanark "como un padre para sus hijos" (Gatrell, p. 41), y así es como los trabajadores considerarían al propio Owen. Su carisma y su filantropía, juntos, debían de ser poderosos como elemento de motivación para sus subordinados. Tal vez mucho más que el propio diseño organizativo puesto en marcha por él: las comunidades que fue fundando después, ya como político y filántropo, fracasaban tan pronto como la dirección quedaba en manos distintas de las de Owen. Los numerosos visitantes de New Lanark, personalidades notables de la época, entre ellos el futuro Zar de Rusia y la nobleza aristocrática inglesa, además de los industriales, no sólo quedaban impresionados al ver aquella masa de trabajadores convertida en diligente, pacífica y productiva. También quedaban impresionados por la relación de los trabajadores con Owen: se había convertido en una especie de padre, o quizá en una especie de noble

señor propietario de tierras traducido a la industria.^[18] La misma relación que sorprende hoy a los visitantes y estudiosos del modelo japonés de dirección de empresas: directivos y empleados de bajo nivel conviven bien cerca dentro y fuera del horario de trabajo, y a la vez la jerarquía es tan fuerte que no hace falta resaltarla con diferencias artificiales.

Revolución Industrial y Ludittas

Lo curioso es que la primera agitación obrera seria, especialmente violenta en los años 1811 y 1812,^[19] no iba contra los severos capataces o altivos aristócratas, sino contra las máquinas y las innovaciones tecnológicas, a las que hoy, en perspectiva, vemos como el verdadero símbolo y señal de que se estaba produciendo la Revolución Industrial. No hay más que cotejar fechas para ver que Owen estaba en medio del polvorín, y que como hombre práctico no tenía ninguna duda de que las máquinas aumentaban la productividad y el bienestar de la población. Ekelund y Hébert afirman: "Mientras hacía una carrera de éxito en la industria textil, Owen observó los cambios en la vida económica y social provocados por la rápida introducción de la maquinaria. Las maravillas mecánicas representadas por las maquinas de hilar [de Arkwright (*Water Frame*, patente de 1769), Hargreaves (*Spinning Jenny*, patente de 1770), y Crompton (*Spinning Mule*, híbrido de las dos anteriores, también llamada *Mule Jenny*, patente de 1779), Valdaliso y López, 2000, p. 96] contribuyeron a que Owen se convirtiera en un hombre rico." (p. 257) Añaden "pero su impacto también atrajo la atención de Owen hacia la situación del trabajador textil". El añadido es seriamente equívoco. Lo que llamó la atención de Owen no era el impacto negativo de la maquinaria sobre los trabajadores, sino todo lo contrario: como era posible que con el aumento tan formidable de productividad que suponían, los trabajadores siguieran viviendo en la miseria.

Para Engels, la respuesta estaba clara: el aumento de la productividad se iba íntegramente a pagar el interés del capital y los beneficios de los capitalistas, dice en el mismo capítulo de *Socialism: Utopian and Scientific* [1880]. Parece claro que Engels no comprende al Owen empresario. Porque para Robert Owen, lo importante era demostrar que, mejorando las condiciones de trabajo y la educación, se lograban empresas *más rentables*. El aspecto más llamativo de la economía de principios del siglo XIX era la contradicción entre el descubrimiento de posibilidades productivas desconocidas hasta entonces y que se consideraron ilimitadas, y la miseria escandalosa de las masas en un grado superior o al menos más visible que antes de las innovaciones tecnológicas. Pero mientras a Marx y a Engels esto les llevaba a defender la revolución como filósofos, a Owen le llevaba a intentar organizar empresas-comunidades, como empresario, filántropo o no. Casi dos siglos después podemos decir que quien tenía razón era Owen: el impulso filosófico marxista no pudo con el desastre productivo soviético.

La furia luddita se concentró contra las máquinas textiles. En 1733, la "lanzadera volante" de John Kay multiplica el rendimiento del tejedor. El inventor fue primero expulsado de Colchester, perseguido luego de ciudad en ciudad, y finalmente tuvo que refugiarse en Francia. En 1758, Lawrence Earnshaw construye una máquina para hilar algodón, y la rompe nada más hacerla "para no quitar a los pobres el medio de ganarse el pan" (Sauvy, 1986, p. 45). En 1768, un mecánico hilandero sin instrucción, James Hargraves inventa la *jenny*, que reemplaza varios tornos. Los obreros asedian al inventor en su casa y destrozan sus máquinas. Hargraves morirá en la miseria. Hacia el final de siglo se forman bandas armadas que no pueden ser aplastadas más que por la artillería. Y más impotencia del poder que otra cosa representa la pena de muerte que se decreta en 1812 contra los destrozadores de máquinas, que no era simbólica: quince de ellos fueron ejecutados en la ciudad de York en 1813.

Sauvy concluye de forma un tanto despectiva hacia las ideas: "El contraste es notable, en aquel fin de siglo, entre el mundo de los economistas, creyentes o insensibles, y una población llamada a sufrir los dolores del parto de una nueva sociedad. La opinión popular, incluso la clase media, se pone de parte de los obreros, mientras que el poder apoya no digamos a los economistas, a quienes muchas veces ignora, sino a las industriales" (p. 46). Pero Owen sí tenía ideas claras sobre esta cuestión. Estableció el pago en "bonos trabajo" para conseguir que la demanda creciera *pari passu* con el aumento de la productividad, pero nunca le preocupó la máquina, sino al revés: confió en ella para remediar los males de la humanidad. (Aunque, después de las guerras napoleónicas, sus propuestas de comunidades autosuficientes tenían un significado de lucha contra el desempleo, Owen no achacó la crisis y el paro de entonces a la innovación tecnológica, sino al cambio de la situación productiva con la finalización de las guerras [20]). Y su aceptación del progreso tecnológico no era porque acelerase la llegada de la revolución, como pensaban Marx y Engels, sino como hombre práctico, empresario de la fábrica. Los escritos y la actividad sindical de Robert Owen son posteriores a la actividad industrial rentable y aplaudida de Owen; en parte por hacerse comunista hasta ser considerado el Anticristo, en parte por arruinarse con sus experimentos, la etapa de Owen como escritor y como promotor de un sindicato, primero, y del movimiento cooperativo, después, son bien diferentes a la etapa de Owen industrial metido de lleno en ganar dinero organizando adecuadamente la producción en el sector puntero tecnológicamente hablando y el más conflictivo socialmente, y mostrando que para hacerlo había que aplicar unos métodos que considerasen a los trabajadores un activo crucial de la fábrica.

Estamos acostumbrados a venerar a Robert Owen por haberse gastado su fortuna en experimentos filantrópicos. Aquí estamos mirándole desde el punto de vista contrario: la fortuna que se gastó la había ganado como empresario, y precisamente como empresario ocupado de los incentivos positivos para sus trabajadores. Fue un pionero, con éxito, en entender la organización y la motivación dentro de la empresa, en el sector líder de la revolución industrial. Por grande que sea su talla humanitaria, su aportación pionera

a la ciencia y a la práctica de la organización empresarial es inmensa, y despreciada y olvidada. Y el punto de vista que sostengo en este trabajo es que para entender el fracaso de Robert Owen no hay que mirar a la crítica de Marx y Engels hacia los socialistas utópicos, sino hacia el terreno en el que Owen era pionero: los incentivos de los trabajadores. Acertó en motivarlos y se equivocó en qué era lo que les estaba motivando. No eran sólo las mejoras sociales, era la propia personalidad magnética y paternal de Robert Owen la que conseguía la sobreproductividad.

(Aunque las cooperativas no sean el tema de este trabajo, mencionemos que de este mismo problema tratan hoy los estudiosos y prácticos de las cooperativas: las que triunfan suelen ir unidas a una personalidad concreta fundadora, sea cual sea su papel formal en la cooperativa).

¿Por qué tuvo éxito Owen en la empresa de Manchester, con 500 empleados, y en New Lanark, con casi dos mil, y sin embargo fracasaron los experimentos que diseñó? Para entenderlo, hemos de corregir lo que el propio Owen pensaba que estaba ocurriendo. Owen entendía que New Lanark era la confirmación de que los trabajadores, una vez eliminados los castigos y la falta de consideración habituales en la empresa preindustrial, tenían ya –y tendrían en mucha mayor medida después de una educación adecuada– capacidad para autogestionar una empresa tan compleja como New Lanark o una comunidad como New Harmony. La realidad es que las comunidades que fundó fracasaban *cuando él mismo dejaba de estar al frente*. Su conocimiento de las técnicas de gestión, y su propio carisma ante los trabajadores, eran un elemento fundamental del éxito de sus empresas, éxito que él atribuía a los propios trabajadores moralmente mejorados. En 1826, los colonos de New Harmony exigieron que el propio Robert Owen dirigiera personalmente la comunidad, al menos durante el primer año, tal como se había estipulado en las condiciones iniciales. Owen volvió, y las cosas parecieron mejorar, al menos por un tiempo. Así, el 22 de marzo de ese año, un editorial del *New Harmony Gazette* decía: "Mientras hemos estado discutiendo ideas abstractas, hemos descuidado las soluciones prácticas. Nuestras energías se han gastado en esfuerzos inútiles ... Pero con la infatigable atención del señor Owen, el orden y el sistema se han introducido en todos los sectores de los negocios. En nuestras calles ya no se ve gente ociosa charlando; todo el mundo está ocupado seriamente en el oficio que ha elegido. Nuestras reuniones públicas, en lugar de ser el escenario de disputas oratorias, son ahora reuniones de negocios" (Robert Dale Owen, pp. 285-289). Parece claro que los colonos de New Harmony entendían bien la diferencia entre estar bajo la dirección técnica de un reputado y carismático gestor, o estar bajo la dirección política de un comité democrático profesionalmente incompetente.

Alfred Marshall, que compartía con Owen y los socialistas utópicos, y con John Stuart Mill, el convencimiento acerca de la superioridad moral de la cooperativa como forma de organización, era consciente, en 1889, de que la "capacidad para los negocios", más

importante cuanto más crecía la complejidad de las empresas en el mundo moderno, era lo que verdaderamente dificultaba la generalización de las cooperativas.^[21] Resulta verdaderamente llamativo que Marshall, que jamás dirigió una empresa grande ni pequeña, fuera plenamente consciente de la importancia de la dirección profesional en los negocios; mientras que Robert Owen, que era uno de los gestores más reputados y mejor pagados de la época, minusvalorase de tal manera su propia tarea en la organización de la empresa y en la gestión de los recursos humanos. Los economistas clásicos ingleses contemporáneos de Owen, en cambio, entendía poco o nada de administración de empresas, y sólo se fijaban en las propuestas comunistas de Owen frente a la atractiva e individualista visión de Adam Smith (y, añadiremos, tan poco consciente de la Revolución Industrial que se está iniciando precisamente alrededor de 1776, fecha de publicación de *La Riqueza de las Naciones*: la fábrica de alfileres de que nos habla Smith tiene 10 o 12 empleados, no necesita administración de personal distinta de la atenta supervisión directa del capitalista o algún hombre de su confianza). David Ricardo, en 1819, critica, en una carta a un amigo, la idea de Owen de que mediante la cooperación voluntaria se podía incrementar grandemente la producción: "¿Puede una persona razonable creer, como Owen, que una sociedad, tal como él la proyecta, pueda prosperar y producir más de lo que hasta ahora ha sido producido por un número igual de hombres, si se encuentran estimulados por el interés de la comunidad en lugar de serlo por su interés privado? ¿No se alza la experiencia de las generaciones contra él?"^[22] Podríamos contestarle que la triunfante experiencia empresarial de Owen se alzaba contra la consideración de los trabajadores como "hands", tanto como sus ideales humanitarios.

Otros socialistas utópicos precursores de la administración de empresas

Ya he dicho al principio que no pretendo aquí hacer un repaso a la historia del llamado "socialismo utópico", sino resaltar una faceta que generalmente no entra en las historias socialistas, que es su carácter de pioneros en el estudio de las relaciones laborales en la industria, un siglo antes de que Taylor, Fayol o Elton Mayo. La simpatía que sentimos hacia quienes, como los socialistas utópicos, se preocuparon por el bienestar de la parte de la población más maltratada por la revolución industrial; y la influencia de Marx y sus seguidores, que resaltaron su ceguera ante el conflicto de intereses, o lucha de clases, dentro de la fábrica y de la sociedad, han hecho que la faceta organizadora de los socialistas "utópicos", a mi entender la que los hace más relevantes en la actualidad, pase desapercibida cada vez que se les trata, con más o menos simpatía, desde el punto de vista de su contribución a la formación de las ideas socialistas.

Robert Owen es una figura sin parangón en este campo. Podemos encontrar otros autores que están preocupados por la eficiencia productiva cuando hablan de cooperativas,

pero caen más cerca de la locura visionaria, como Charles Fourier (1772-1837), o del socialismo de estado, como Louis Blanc (1811-1882). Lo que sí encontramos es la admiración por la capacidad organizativa de los industriales. Owen no tenía que buscar fuera a esos industriales; curiosamente, es él quien menosprecia su contribución a la sociedad. Nada menos que el anarquista Pierre Joseph Proudhon (1809-65) que se opone a toda autoridad, muestra un respeto considerable por la organización de la industria. Juzgue el lector por este texto (sin pretender de ningún modo resumir en él la escasamente coherente obra de Proudhon): "Es la organización industrial lo que pondremos en lugar del gobierno... En lugar de leyes, pondremos contratos... En lugar de poderes políticos, pondremos fuerzas económicas. En lugar de las antiguas clases de nobles, burgueses y campesinos, o de hombres de negocios y obreros, pondremos los títulos generales y los departamentos especiales de la industria: Agricultura, Manufactura, Comercio, etc. En lugar de fuerza pública, pondremos fuerza colectiva. En lugar de ejércitos permanentes, pondremos asociaciones industriales. En lugar de policía, pondremos identidad de intereses. En lugar de centralización política, pondremos centralización económica" (*Idée générale de la révolution* [1851], citado en Ekelund y Hebert, p. 262.)

Pero es sin duda Saint-Simon quien más destaca en la defensa de la "religión de la industria" y en ensalzar el papel de los industriales y su capacidad de organización. Claude-Henri de Rouvroy, Conde de Saint-Simon (1760-1825) puede ser considerado "utópico" con más propiedad que "socialista". (Santos, 1997, pp. 51-54; Denis, 1970, pp. 295-301) La sociedad que propone es *jerárquica* y no igualitaria, y ello por la gran importancia que atribuye al "dirigente industrial" como figura central del proceso de producción. El *Catecismo político de los industriales*, así como otras obras de Saint-Simon, explican siempre cómo deben proceder los industriales para que la clase industrial ocupe el primer rango en la sociedad, porque es la más importante de todas: "Los científicos, artistas, e *industriales* y los *grandes empresarios manufactureros* son los individuos que poseen la habilidad mayor, más diversificada y positivamente útil para conducir a los hombres en el momento presente. Son los que deben ser depositarios del poder administrativo". Los considera los más capacitados, pues han dado pruebas de ello en sus propios negocios: "Los industriales más importantes son entre todos los miembros de la sociedad, aquellos que han dado pruebas de la mayor capacidad en administración positiva, los éxitos que han obtenido en sus empresas particulares han contrastado su capacidad en ello".

El entusiasmo saint-simoniano por la gran industria, convertido por sus discípulos casi en una religión, se convirtió en estímulo inspirador de grandes empresas bancarias e industriales. El saint-simonismo atrajo a cierto número de discípulos de valía, algunos de los cuales serán famosos hombres de negocios. El propio Enfantin, líder de la secta saint-simoniana, se interesará por grandes empresas como el Canal de Suez, en Egipto, y tendrá un papel activo en el desarrollo de los ferrocarriles franceses. También inspiraron las *Écoles* politécnicas. Saint-Simon fue también el inspirador de los primeros grandes

empresarios industriales y financieros en España.

No pretendo menospreciar el papel que han desempeñado los socialistas utópicos como pioneros del socialismo, y su no escasa contribución, incluso como visionarios, al progreso de la humanidad. Lo que he intentado es sacar a la luz su faceta de organizadores de las unidades productivas, en cada uno de sus detalles. Su apelación a la razón y a los buenos sentimientos de las clases pudientes les alejó de los marxistas; el libro de Wilson precisamente cuenta cómo todo el pensamiento socialista culmina en la Revolución bolchevique de 1917. Pero ese alejamiento del radicalismo les hizo también no dejar para "después de la revolución" los aspectos concretos de la organización de las unidades productivas. Todos tienen en este terreno algún mérito; y la figura y la obra de Robert Owen resulta ser mucho más relevante para entender las relaciones laborales de hoy que la corriente marxista que los etiquetó como "utópicos" desde el *Manifiesto Comunista*. Las realizaciones concretas de Robert Owen no son nada utópicas, sino incluso rentables, y señalan la vía por donde deben caminar los estudios sobre las relaciones laborales: no por el voluntarismo, revolucionario o reformador, sino por la aplicación práctica de métodos de gestión que a la vez aumenten la productividad de la empresa y el bienestar de sus trabajadores.

PREFACIO DE ROBERT OWEN AL TERCER

ENSAYO DE *A NEW VIEW OF SOCIETY* [1813]

El texto de Robert Owen que aquí reproducimos traducido es el Prefacio al Tercer Ensayo que aparece en *A New View of Society*. Fue escrito y publicado en 1813, que es la época que marca el punto de inflexión entre dos Owen: el Owen empresario, productor de los hilados de más calidad de Inglaterra, gestor reputado que dirige con éxito el establecimiento fabril más grande de su época y cobra por ello un salario anual de 1.000 libras, aparte de ser socio con la novena parte del capital; y el Owen activista político menos considerado por la clase ilustrada pero que conecta plenamente con la clase trabajadora. Este segundo Owen primero desarrollará toda su energía para conseguir leyes que mejoren las condiciones de trabajo de los niños, después intentará sin éxito establecer una nueva sociedad en la colonia *New Harmony* en Estados Unidos (empezando por comprar los terrenos con su propio dinero, por 125.000 dólares), fundará un sindicato en 1834 que llegará a tener medio millón de afiliados, y hará numerosos intentos prácticos de socialismo y cooperativismo seguirán sus discípulos y estudiarán a fondo los

intelectuales del socialismo. La idea principal que he sostenido en este trabajo es que su socialismo y cooperativismo, acertado o erróneo, se funda en su experiencia práctica como gestor de personal. En este texto podemos apreciar hasta qué punto lo era. [23]

DISCURSO

A los superintendentes de fábricas y a aquellos individuos en general que por dar empleo a una población agrupada pueden fácilmente adoptar los medios para formar los sentimientos y el comportamiento de dicha población.

Como ustedes, soy un fabricante que persigue un beneficio pecuniario. Pero habiendo actuado durante muchos años basado en principios en muchos aspectos inversos a aquellos en que ustedes han sido instruidos, y habiendo encontrado que mi proceder era beneficioso para otros así como para mí mismo, incluso desde un punto de vista pecuniario, quiero explicar estos valiosos principios, para que ustedes, así como aquellos que se encuentran bajo su influencia, puedan compartir sus ventajas.

En dos Ensayos, ya publicados, he desarrollado algunos de estos principios y en las páginas siguientes podrán encontrar la explicación de otros, con algunos detalles de su aplicación en la práctica bajo las peculiares circunstancias locales en que yo asumí la dirección de las Fábricas y Establecimientos de New Lanark.

Por estos detalles, ustedes verán que, desde el comienzo de mi dirección, consideré a los trabajadores, junto con los mecanismos y todas las otras partes del establecimiento, como un sistema compuesto por muchos elementos. Era mi obligación y mi interés combinarlos para que cada trabajador, así como cada resorte, cada palanca y cada rueda pudieran realmente cooperar con el fin de producir el mayor beneficio pecuniario para los propietarios.

Muchos de ustedes han experimentado, en los procesos de fabricación, las ventajas de una maquinaria bien diseñada y bien construida.

La experiencia también les ha demostrado la diferencia en los resultados entre un mecanismo limpio, bien cuidado y que siempre funcione correctamente, y aquel que está sucio, desordenado, sin los medios para prevenir la fricción innecesaria y que por lo tanto se deteriora y funciona mal.

En el primer caso toda la economía y la dirección son correctas, cada operación se lleva a cabo con facilidad, orden y éxito. En el último caso, se produce lo contrario, la escena se presenta llena de retrasos, confusión e insatisfacción entre todos los agentes e instrumentos interesados u ocupados en el proceso general, cosa que seguramente creará grandes pérdidas.

Por lo tanto, si dedicar el debido cuidado al estado de sus máquinas inanimadas puede producir resultados tan beneficiosos, ¿qué no puede esperarse si dedican la misma atención a sus máquinas vitales que están mucho más maravillosamente construidas?

Cuando ustedes adquieran un conocimiento correcto de éstas, de sus curiosos mecanismos, de sus poderes de autoajuste; cuando el resorte principal adecuado se aplique a sus variados movimientos, ustedes serán conscientes de su valor real y pronto se verán inducidos a dirigir sus pensamientos con mayor frecuencia de las máquinas inanimadas a las máquinas vivas; descubrirán que estas últimas pueden prepararse y dirigirse con mayor facilidad para obtener un mayor aumento de beneficio pecuniario, a la vez que podrán conseguir de ellas una alta y substancial gratificación.

¿Continuarán ustedes, entonces, gastando grandes sumas de dinero en conseguir el mecanismo de madera, bronce o hierro mejor diseñado, para mantenerlo en perfecto estado, suministrarle la mejor sustancia para evitar la fricción innecesaria y evitar que caiga en un desuso prematuro?

¿Dedicarán, también, años de intensa aplicación para entender la conexión de las diversas partes de estas máquinas sin vida, para mejorar su potencia efectiva y calcular con precisión matemática todos sus movimientos minuciosos y combinados?

Y cuando en estas transacciones estimen el tiempo por minutos, y el dinero gastado por la posibilidad de una ganancia mayor por fracciones, ¿no podrán dedicar parte de su atención a considerar si una porción de su tiempo y su capital no podría aplicarse más ventajosamente a mejorar la maquinaria viva?

Por mi experiencia, que no puede engañarme, me aventuro a asegurarles que su tiempo y su dinero aplicados de esta forma, si están dirigidos por un verdadero conocimiento del tema, les rendirán no cinco, diez quince por ciento de sus capitales invertidos sino con frecuencia cincuenta y en muchos casos el cien por cien.

He invertido mucho tiempo y capital en la mejora de la maquinaria viva; y el tiempo y el dinero invertidos de esta manera en la fábrica de New Lanark, incluso mientras estas mejoras sólo están en parte realizadas, y sólo se han obtenido la mitad de sus efectos favorables, ya están produciendo un rendimiento mayor del cincuenta por ciento, y en poco tiempo crearán rendimientos iguales al cien por cien sobre el capital original invertido en ellas.

Ciertamente, después de experimentar los efectos favorables, debidos al cuidado a la atención de los implementos mecánicos, para una mente reflexiva resulta fácil concluir de inmediato que por lo menos puede obtenerse una ventaja igual con la aplicación de un cuidado y una atención similares a los instrumentos vivos. Y cuando se percibió que el mecanismo inanimado se mejoraba grandemente mediante una construcción sólida y fuerte; que la esencia de la economía consistía en mantenerlo limpio y bien cuidado, suministrándole regularmente la mejor sustancia para evitar la fricción innecesaria y con una provisión adecuada con el objeto de mantenerlo en buen estado; resulta natural concluir que el mecanismo vivo, más delicado y complejo se podrá igualmente mejorar preparándolo para la fuerza y la actividad; y que también resultará ser una verdadera economía mantenerlo limpio y bien cuidado; tratándolo con consideración, que sus movimientos mentales no han de experimentar una excesiva fricción irritante; esforzarse

por todos los medios en hacerlo más perfecto; proporcionarle regularmente una cantidad suficiente de alimentación sana y otras cosas necesarias para la vida, que el cuerpo pueda preservarse en perfectas condiciones de trabajo y evitando así que funcione mal o que pueda caer prematuramente en desuso.

La experiencia demuestra que estas previsiones resultan acertadas.

Desde la introducción generalizada de mecanismos inanimados en las fábricas británicas, el hombre, con pocas excepciones, ha sido tratado como una máquina secundaria e inferior; y se ha prestado mucha más atención al perfeccionamiento de la materia prima de la madera y los metales que del cuerpo y a la mente. Presten la debida atención al tema y encontrarán que el hombre, incluso como un instrumento para creación de la riqueza, puede mejorarse aún mucho más.

Pero, amigos míos, aún queda por considerar un aspecto mucho más interesante y gratificante. Adopten los medios que dentro de poco todo el mundo considerará obvios, y no sólo conseguirán mejorar parcialmente estos instrumentos vivos sino que también aprenderán cómo impartirles esa excelencia que los haga infinitamente superiores a los del tiempo presente y de todas las épocas anteriores.

Por lo tanto, aquí nos encontramos con un objeto que realmente merece su atención; y, en vez de dedicar todas sus facultades a inventar mejores mecanismos inanimados, dirijan los pensamientos, al menos en parte, a descubrir cómo combinar los materiales aún más perfectos de cuerpo y mente, que por medio de un experimento bien diseñado, podrán ser progresivamente mejorados.

Viéndolo así con claridad meridiana, convencido con la certeza de la misma convicción, no perpetuemos los males realmente innecesarios que nuestra práctica presente inflige a esta gran proporción de compatriotas nuestros. Incluso si sus intereses pecuniarios se vieran de alguna manera perjudicados por adoptar la línea de conducta que ahora es tan necesaria, muchos de ustedes poseen tanta riqueza que el gasto de fundar y continuar en sus respectivos establecimientos las instituciones necesarias para mejorar sus máquinas animadas ni siquiera se sentirá. Pero cuando tengan la demostración ocular de que, en vez de una pérdida pecuniaria, una atención adecuadamente dirigida a la formación del carácter y el aumento del bienestar de aquellos que están completamente a su merced, aumentará de forma esencial sus ganancias, prosperidad y felicidad; verán que no existe razón alguna, excepto aquella basada en la ignorancia de su propio interés, para que en el futuro no dediquen su mayor atención a las máquinas vivas que ustedes emplean. Y al hacerlo evitarán un aumento de la miseria humana, de la que ahora difícilmente podemos hacernos idea.

Que puedan ustedes quedar convencidos de esta valiosa verdad, la cual si reflexionan debidamente se les mostrará fundada en la evidencia de hechos innegables, es el deseo sincero de

el Autor

BIBLIOGRAFÍA

- asado Alonso, Hilario (1998), "La empresa en los inicios de la Revolución Industrial", en García Ruiz, José Luis (coord.), *Historia de la empresa mundial y de España*, Madrid: Síntesis, cap. 2.
- Clough, Shepard B., y Rapp, Richard T. (1984): *Historia económica de Europa. El desarrollo económico de la civilización occidental*, 3ª edición, Barcelona: Omega.
- Cole, Margaret (1969), *Robert Owen of New Lanark* [1953], New York: Augustus M. Kelley.
- Denis, Henri (1970), *Historia del pensamiento económico* [1966], Barcelona, Ariel.
- Ekelund, Robert B. y Hébert, Robert F. (1992), *Historia de la teoría económica y su método* (3ª edición), Madrid, McGraw-Hill.
- Engels, Friedrich [1880], *Socialism: Utopian and Scientific*. Es una parte del *Anti-Düring* (cap. 1 de la Introducción y cap. I y II del la Tercera Parte), que se publicó por separado como panfleto, por primera vez en francés por Paul Lafargue, *Socialisme utopique et socialisme scientifique*, Paris, 1880; y que tuvo gran éxito y fue traducido a muchos idiomas. Texto completo disponible en Internet, <<http://csf.colorado.edu/psn/marx/Bio/owen.html>>.
- García Ruiz, José Luis (ed.) (1994): *Historia económica de la empresa moderna* (libro de prácticas), Madrid: Istmo.
- George, Claude S. (Jr) (1974), *Historia del pensamiento administrativo* [*The History of Management Thought*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1968]. Madrid, Prentice Hall Internacional.
- Manuel, Frank P., y Manuel, Fritzie P. (1981), *El pensamiento utópico en el mundo occidental* [1979] Vol II, *La utopía revolucionaria y el crepúsculo de las utopías (siglos XIX-XX)*. Madrid: Taurus, 1981.
- Morton, A. L. (1968): *Vida e ideas de Robert Owen*, [*The Life and Ideas of Robert Owen*, 1962] Madrid: Ciencia Nueva.
- Owen, Robert (1970) *Report to the County of New Lanark. A New View of Society*, Penguin Books. "Introduction" by V. A. C. Gatrell, pp. 7-81. Traducción española: Owen, Robert, *Una nueva visión de la sociedad* (el título que aparece en portada es *Nueva visión del mundo*). Barcelona: Hacer, 1982. La traducción del "Discurso" que se incluye en este trabajo corrige en numerosas ocasiones a esta edición.

---- (1920) *The Life of Robert Owen*, by Himself [1857]. New York: Alfred A. Knopf. (Referida en el texto de este trabajo como Autobiografía).

Owen, Robert Dale (1967), *Threading my way. An autobiography* [1874], New York: Augustus M. Shelley. Extractos, en

<<http://athena.louisville.edu/a-s/english/subcultures/colors/red/jtrieb01/RDO3.html>>

Pollard, S. (1987) [1965]: *La génesis de la dirección de empresa moderna*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Putterman, Louis (ed.) (1994), *La naturaleza económica de la empresa* [1986], Madrid: Alianza.

Salas Fumás, Vicente (1993), "La empresa en el análisis económico", en *Papeles de Economía Española*, nº 57, pp. 126-170. El texto va seguido de comentarios por Julio Segura, Antoni Serra Ramoneda y Benito Arruñada.

Santos Redondo, Manuel, y Ramos Gorostiza, Jose Luis (2000), "Los socialistas utópicos", en Berzosa, Carlos, *et al*, *Los socialistas utópicos. Marx y sus discípulos*, Madrid: Síntesis.

Santos Redondo, Manuel (1997), *Los economistas y la empresa. Empresa y empresario en la historia del pensamiento económico*, Madrid: Alianza.

---- (1994), "La fábrica de alfileres y la mano invisible", *Cuadernos de relaciones laborales*, nº 5, pp. 183-196.

Sauvy, Alfred (1986) *La máquina y el paro. Empleo y progreso tecnológico* [1980], Madrid, Espasa Calpe.

Thomson, N. W. (1987) "Owen, Robert", en Eatwell, John, Milgate, Murray, y Newman, Peter (eds.), *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, Londres, McMillan.

Valdaliso, Jesús M^a, y López, Santiago (2000), *Historia económica de la empresa*, Barcelona: Crítica.

Wilson, Edmund (1972), *Hacia la estación de Finlandia* [*To the Finland Station*, 1940], Madrid, Alianza.

[1] Agradezco a Jose Luis Ramos sus comentarios a varios borradores de este texto.

[2] Hoy, los economistas radicales, herederos del marxismo, y que han dado un empujón importante al estudio de la organización de la sociedad y de las empresas, desechan la teoría del valor-trabajo y destacan como mérito principal de Marx haber llevado la atención de los economistas hacia las relaciones laborales. Véase Bowles, Samuel, "El proceso de producción en una economía competitiva: los modelos de Walras, neohobbesiano y marxista" [1985] en Putterman (1994), pp. 407-437. "El aspecto distintivo de la microeconomía marxista respecto de los enfoques walrasiano y neo-hobbesiano tiene muy poco que ver con la teoría del valor. Su atención principal se centra en la interacción entre las relaciones voluntarias de mercado y las relaciones de mando (*command relationship*) en el lugar de trabajo" (p. 409).

[3] Véase Santos y Ramos (2000) para una revision moderna de los socialistas utópicos dentro de la historia del socialismo.

[4] El término "empresa moderna" se utiliza, siguiendo a Chandler, con un significado concreto: empresa multidivisional, con gran aportación de capital y dirección profesional separada de la gestión. En este sentido, como señala García Ruiz (1994), las empresas británicas de la Revolución Industrial estaban lejos de ser "empresas modernas". Pero si comparamos las primeras fábricas con los talleres artesanos anteriores, no creo exagerado afirmar que los primeros pasos hacia la empresa moderna se dan con la centralización de los trabajadores en la fábrica y el uso de maquinaria a gran escala.

[5] Morton, p. 78, dice "Owen estuvo constantemente frustrado por socios que sólo buscaban el máximo beneficio" (p. 78). Esto no concuerda ni siquiera con la descripción que hace Owen de su carrera empresarial hasta 1814. La biografía de Morton, la mejor de las disponibles, es un ejemplo de la forma como se aborda normalmente su estudio por parte de los intelectuales socialistas: más aún que este enfoque, llama la atención el que la carrera empresarial de Owen ocupe apenas cuatro páginas. En el *New Palgrave*, no solo dedica dos líneas, de una página entera, a la carera empresarial de Owen, sino que ni siquiera incluye su Autobiografía como obra relevante de Owen. En este caso, creo que más que muestra de "historia del socialismo" es muestra de cómo los economistas no se ocupan de la administración de empresas.

[6] Owen dejó su puesto de director de las fábricas de New Lanark en 1825. En 1824 había marchado a Estados Unidos, y volvió a Inglaterra poco después de la inauguración de New Harmony, en mayo de 1825. Volvió a América en enero de 1826, y refundó New Harmony basándolo en la igualdad absoluta. Para la primavera de 1827, New Harmony había prácticamente acabado en fracaso. En 1828 Owen vendió su participación en New Lanark. En 1829 regresó a Inglaterra (Morton, p. 30). New Lanark siguió siendo un importante centro manufacturero durante mucho tiempo: hacia 1968 las viejas ruedas habían sido sustituidas por turbinas que producían electricidad para la fábrica. La combinación de

cambios en la tecnología y en los mercados fue expulsando del negocio al establecimiento. En 1968 cesó la producción, y entonces ya sólo vivían allí 50 personas. Ahora es un importante centro turístico.

[7] Engels, *Socialism: Utopian and Scientific* [1880], Primera Parte, "French Socialism" (lo trata junto con Fourier). Cita parcial, en Morton, p. 182.

[8] Clough y Rap, pp. 322-332, ofrecen una descripción detallada del proceso de mecanización de la industria textil en Inglaterra y Escocia en la Revolución Industrial, explicando en qué consistía cada una de las labores de hilado y tejido.

[9] Margaret Cole (1969, p. 57) nos dice que Samuel Oldknow, industrial bien conocido por Owen y abundantemente citado en su Autobiografía, ya había establecido, veinte años antes, un registro individual en su propia fábrica, que Owen bien podía haber visto. Lo que sí era totalmente original de Owen es la elaboración del cubo de forma que el registro de la conducta sea visible para todos.

[10] El libro de Wilson sigue siendo magnífico, pero el tiempo ha hecho que lo que en su ágil narrativa es la llegada a puerto del pensamiento revolucionario (la revolución bolchevique de 1817 en Rusia) tuviera que ser hoy, para cualquiera que se acerque al mismo fenómeno, la caída del muro del Berlín y la quiebra de la Unión Soviética. La historia completa suena muy diferente en el año 2000 de lo que sonaba en 1940.

[11] Morton, p 177-8, recogiendo un extracto del propio William Lovett, *Life and Strggles* [1876], pp. 44-45. También lo recoge Wilson, p. 117.

[12] Extractos de Owen, recogidos en Morton, p. 172. También se hizo adepto a la Frenología, pseudociencia de moda entonces. Para verse una historia de la frenología en <<http://www.epub.org.br/cm/n01/frenolog/frenologia.htm>>, por Renato Sabatini. Wilson (1972) se burla de estas creencias de Owen, considerandolas seniles; pero conviene tener en cuenta que en Inglaterra en esa época mucha gente tenía las mismas creencias.

[13] Valdaliso y López (2000), que se ocupan más del papel de Owen en la promoción del gran sindicato británico en 1834 (p. 219) que de su experiencia como industrial, ponen a New Lannark bajo la etiqueta de "colonia utópica", similar al falansterio de Fourier (p. 74), a mi entender erróneamente.

[14] Su hijo Robert Dale afirmaba que Owen normalmente miraba los libros solo por encima, sin leerlos en serio, y muchas veces los despreciaba con el comentario de que "los errores fundamentales que comparten todos los hombres hacen a estos libros de muy poco valor." Gatrell lo recoge, junto con otros testimonios similares de personajes nada sospechosos de enemistad con Owen, como Jeremy Bentham, Francis Place, o Hazlitt, y sentencia que resultan verdaderamente creíbles ("This is all too credible", Gatrell, en Owen 1970, p. 27).

[15] Leibenstein, H, "Eficiencia de asignación y eficiencia X" [1966] , en Putterman, 1994, pp. 209-214.

[16] "I have found other and very important advantages, in a pecuniary view, from this arrangement and these plans. In consequence of the individuals observing that real attention is given to their improvements, they are willing to work at much lower wages at that at others at no great distance, which are esteemed to be upon the best plans in the country, with all the newest improvements..." Robert Owen, ante el Parlamento, *Evidence of Robert Owen on Conditions at New Lanark*, 1815.

[17] Aquí se equivoca Casado. El propio Owen destaca que sus trabajadores no se marchas a pesar de tener cerca fábricas modernas y que pagan salarios más altos. Lo mismo recogen los testimonios de unos visitantes de Leeds en 1819, que llegan a decir "entre nosotros, estos salarios serían considerados más bien bajos", recogido en Morton, p. 80-81. Morton, p. 20, lo acepta, aunque atenuado por el hecho de que "Escocia y el Riding Occidental gozaban en aquella época de distintos niveles de prosperidad", y concluye: "No se debe olvidar que, contrariamente a lo que a veces se ha dicho, los salarios no excedían en mucho de lo normal".

[18] Gatrell, p. 43, considera que Owen se había convertido en una mezcla de padre y de señor feudal industrial ("He had become something of a father, perhaps, too, something of an industrialists squire, even though he wore manufacturer's clothes"). Gatrell destaca que lo que esto significa es la defensa cerrada por Owen del orden jerárquico tradicional, incompatible con el socialismo moderno. Lo que a nosotros nos interesa es cual de las facetas de Owen, la paternalista o la sistemática, estaba funcionando como motivación de los trabajadores.

[19] Sobre los ludditas, véase <<http://spartacus.schoolnet.co.uk/PrLUddites.htm>>. En 1811 se ofreció una recompensa de 50 guineas a quien diera información sobre personas relacionadas con la destrucción de máquinas. En la página Web se incluye el cartel que lo propagaba.

[20] Morton, pp. 86-87, tomado de *Relief of the Poor* [1817]. N. W. Thomson, en la voz "Owen, Robert" del *New Palgrave*, "Owen, Robert", sin embargo, afirma rotundamente: "For Owen the realization of economic prosperity for all was obstructed by the tendency, in a competitive market economy, for rapid mechanization to create 'a most unfavourable proportion between the demand and supply of labour'", y que por eso creó el *National Equitable Labour Exchange*: asegurándose que el trabajo se cambia sólo por trabajo, se asegura, aparte de que sea el trabajador quien se apropie el excedente, que la demanda agregada y la oferta agregada crezcan *pari passu*. Salvo la frase "in a competitive market economy", que puede hacer esta afirmación plenamente compatible con la visión positiva de la mecanización, no encuentro en lo que he leído de Owen (Morton, pp. 88-89) la justificación a estas afirmaciones de Thorton.

[21] Véase Santos (1994), pp. 188-191, y Santos (1997), cap. 2.

[22] David Ricardo, *Letters to Trower*, ed. Bonar and Hollander (Oxford, 1899), p. 80. Citado en Gatrell, p. 63.

[23] Este "Discurso" ("An Address") fue incluido en todas las ediciones como Prefacio al Tercer Ensayo de *A New View of Society*. Este Tercer ensayo fue escrito al final de 1813, y circuló ampliamente, impreso como folleto, antes de que los 4 Ensayos fueran publicados conjuntamente, como segunda edición de *A New View of Society*, en 1816. Gatrell, en su Introducción a la edición de Penguin de las obras de Owen (p. 39-40) dice que este escrito puede ser incluso irónico, cosa que cualquiera que lea la Autobiografía de Owen no puede creer de ninguna manera. Pero incluso Gatrell explica después que los problemas a los que se enfrentó Owen en New Lanark fueron los mismos con los que se enfrentaban los industriales de la época en sus fábricas, y la manera de resolverlos de Owen fue plenamente rentable.

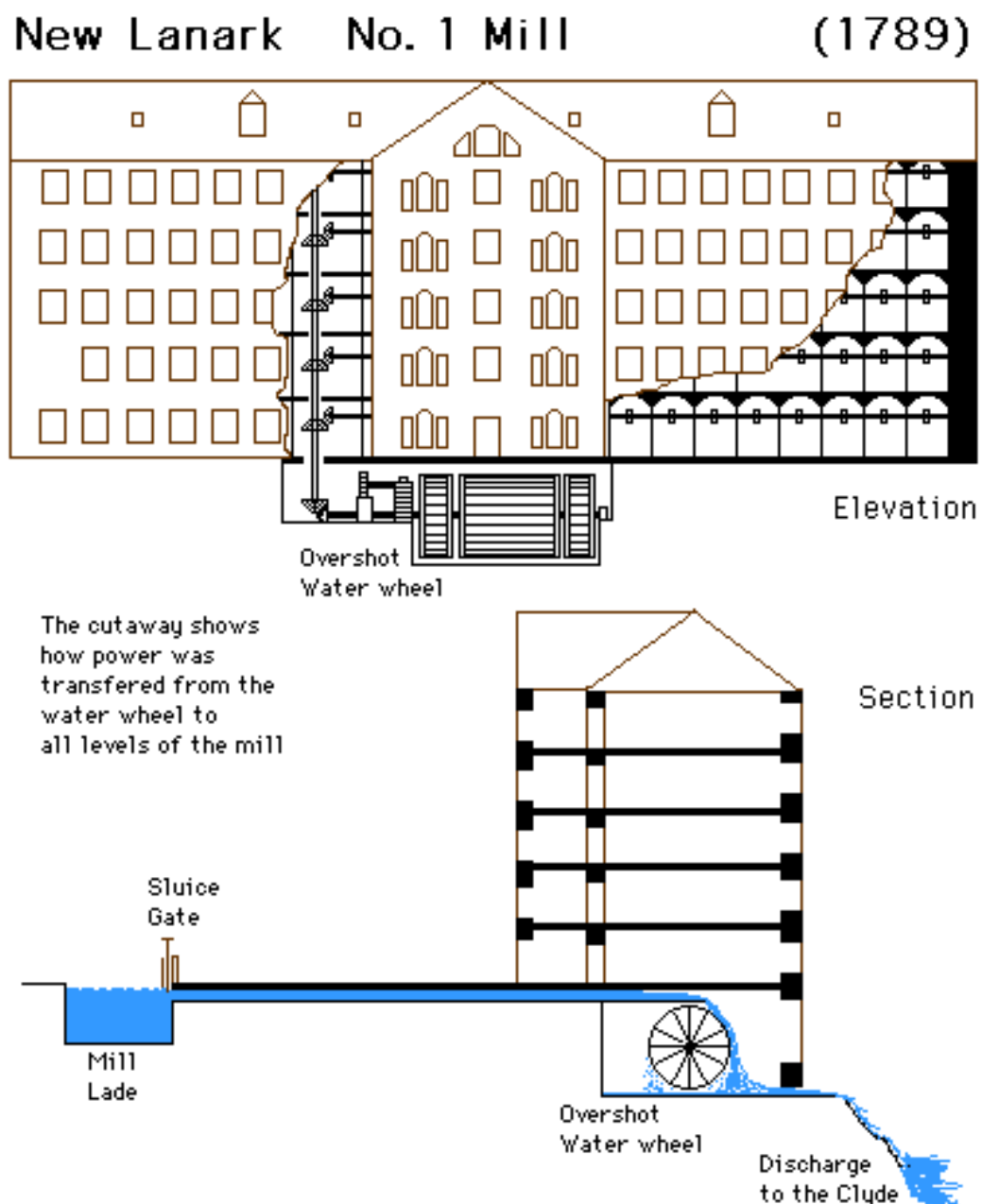
Cuadro nº 1.- Metodos aplicados en las fábricas para disciplinar a los niños empleados, 1833

Métodos de castigo	Número de empresas que los utilizan	Métodos de premio	Nº de empresas que los utilizan
Despido	353	Amabilidad	2
Amenaza de despido	48		
Multas, deducciones del salario	101	Promoción o salarios más elevados	
Castigo corporal	55		9
Quejas a los padres	13		
Prohibición de abandonar la fábrica	2	Recompensa o premio	23
Atuendo distintivo degradante	3		

Total	575		34
	(de 609)		(de 609)

Fuente: Valdaliso y López (2000, p. 215), tomado de Pollard (1987). También, Casado (1998, p. 56), tomado de J. Rule, *Clase obrera e industrialización*, 1990.

Figura nº 1.- Dibujo del edificio principal y el mecanismo de utilización de la fuerza motriz del agua, en New Lanark.



Fuente: Website "The Falls of the Clyde, New Lanark Mills. 18th Century water-powered Cotton Mills", <http://www.aboutscotland.com/water/clydenl.html>.

TRADUCCIÓN DE LAS PALABRAS QUE APARECEN DENTRO DEL DIBUJO

New Lanark Fábrica Nº 1 (1789)

Elevation: Alzado

The cutaway shows....: El corte muestra como se transmite la energía desde la rueda movida por el agua hasta todas las plantas de la fábrica

Overshot Water wheel: Rueda de agua con toma por la parte superior

Section: Sección

Mill Lade: Represa para toma de agua

Sluice Gate: Compuerta

Discharge to de Clyde: Desagüe al río Clyde